ner bizipenak 2014
beste enpresa errealitate bat euren protagonistek kontatua



2014an zehar euskal herrian gertatutako enpresa historia errealak

K2K
emocionando

ner bizipenak 2014

beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua

2014an zehar euskal herrian
gertatutako enpresa historia errealak

K2K EMOCIONANDO



ner bizipenak 2014. Beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua. (2014an zehar Euskal Herrian gertatutako enpresa historia errealak)

Itzulpena:

Miren Arratibel Garmendia eta Maialen Oliveri Korta

K2K emocionando-k argitaratua

Bilbo, 2015

http://loslibrosdek2k.com

http://www.k2kemocionando.com

Argitalpen honetatik jasotako dirua ner group-ek sustatutako gizarte ekintzetara bideratuko da.





Liburu hau inprimatzeko erabilitako papera ekologikoan, ehuneko ehun klororik gabekoa eta paper ekologikotzat jotakoa da.

Ez dezagun inoiz pentsatu norbanako kontziente eta konprometituek mundua alda ezin dutenik. Halaxe gertatu izan baita beti.

MARGARET MEAD

Ez ahaztu inoiz hildako arrainek soilik egiten dutela igerian korrontearekin batera.

MALCOLM MUGGERIDGE

Gizakiak helburu bat baldin badauka, edozein bide zeharkatzeko gai izango da.

VIKTOR FRANKL

Utopia lortzeko pauso bat emanez gero, pauso bat urrutiago izango dugu utopia; bi pauso emanez gero, berriz, bi pauso urrutiago. Beraz, utopia bidea ibiltzeko da baliagarria.

FELICIANO ROBLES izeneko
maisu baten hitzak

Ez da nahikoa zerbaitetan aritzea; inurriak ere lan eta lan aritzen dira. Zertan ari garen, horixe da kontua.

HENRY DAVID THOREAU

Aurkibide orokorra

–

K2K emocionando-ko pertsonak

–

Koldo Saratxaga

Jabi Salcedo

Joana Saratxaga

Óscar García

Ainara Saratxaga

Pablo Aretxabala

Peio Alcelay

Eskaintza

–

Errutinatik ihes egiteko beharra duten pertsonei, zerbait berria amestea nahi duten horiei, eguneko hogeita lau orduetan euren bizitzetan aktore sentitzeko gogoa dutenei, ezerk eta inork hegan egitea galarazi gabe.

Esker hitzak

–

Kontatzen ditugun bizipenen protagonista diren ehunka pertsonei, beren ingurunearen eta bizitzaren parte izaten utzi digutelako, izan bide zuzenetik, izan zeharkako edozein bidetatik.

Munduko hamaika bazterretatik gure freskotasuna eta ausardia eskertzeko idazten diguten guztiei, aurretik pentsaezina zen errealitatea garela esaten digutenei, eta lehian edo goikoei zerbitzatzen aritu beharrean, lanean, egunak partekatzen igaro dezakegulako ondamuz daudenei.

Era guztietako premiei aurre egiteko gure laguntza onartzen duten guztiei, eta era horretan, gizarteari begira baliagarriak garela sentiarazten gaituztenei, iruditzen baitzaigu halaxe izan behar dugula. Ez gara pertsona langileak; askotariko gizartean, zentzugabeki bidegabea den gizartean, elkarrekin bizi garen pertsonak gara.

AITZINSOLASA

Barrurantz begira

2015eko udazken honetan, K2Kemocionando sortu zenetik hamarkada beteko da. Aldi berean, Irizarren hamalau urtean lortutako aldaketaren ostean, gaur egun ner Group denaren hasiera ere bada.

Denbora tarte honetan, aukera izan dugu ia berrogeita hamar erakundetan harreman estilo berrian (ner) oinarritutako garapena abian jartzeko.

Pentsatzen dut ner Group-en irakurleek (www.loslibrosdek2k.com) eta hura ezagutzen dutenek jakingo dutela zer esan nahi duen eredu nagusitik K2K-n sustatzen dugun eta ner Group-eko erakunde guztiek aplikatzen duten ner eredura aldatzeak. Jakin badakigu, are gehiago hamarkada bete igaro ostean, gure proposamenak zer-nolako kultura aldaketa dakarren. Ereinaldi horren ondoren, halaber, ikusi dugu zer fruitu ekarri dituen; zer esanik ez kontuan hartuta erakunde gehienak oso mugako egoeran etorri zaizkigula, sortu zirenetik kudeaketa eredu zaharkituak izan dituztelako eta aterik jo gabe krisi bat etorri zaigulako, noiz bukatuko den ez dakiguna. Gure ustez, askorentzat krisialdia ez da amaituko, baina ez aukerarik ez dagoelako, baizik eta krisia etxean dutela ohartzen ez direlako.

2011. urtean ekin genion *ner bizipenak* egitasmoari, beste erakunde txiki eta ertainei lagungarria izan dakiekeela iruditzen zaiguna partekatzeko eta irakasle zein ikasleei hurbileko errealitatea ezagutarazteko asmoz.

Argi dago hasitako harreman guztiek ez dutela ataka gainditu. Ikusiko dugun moduan, hainbat arrazoi direla tarteko gertatu da hori, baina batez ere, ez delako erraz onartzen hilabete batzuetan edo bizpahiru urtean ezin daitekeela egin errotiko kultura aldaketa bat, etorkizunari begira erakundearen kokagune berri bat zentzu guztietan sendotuko duena. Gure gizartean, ereintzan oinarritutako irakaskuntza baino

gehiago uzta bizkorrean oinarritutakoa da nagusi, horretarako beharrezkoak diren bideak eginez, baita etika, gardentasuna eta beste balio ugari albo batera utzi behar badira ere. Ez dugu ikusi alderdi horietan bikainak izan diren erakunde bakar bat ere.

Erabat burutzera iritsi ez diren erabakiak ere izan dira; esan nahi baita, eredu tradizionaletik ner eredurako kultura aldaketa amaitu ez dutenak. Hamar urte hauetan, hogei bat erakunde izan dira; guztiak ere jabeen erabateko adostasunarekin hasitakoak, bai eta pertsonen % 90etik gorako batez bestekoaren adostasunarekin ere.

Gehien-gehienak, hamabi hain zuzen, familiako enpresa erakundeak dira, eta honako egoera hauek izan dituzte: egoera kritiko oso labainak izateagatik, eta arrazoi ekonomikoak edo harreman arrazoiak direla tarteko, edo gehienetan, biengatik, laguntza eskatu duten jabeak; baina denborarekin ohartu direnak boterea eta kontrola beste pertsona batzuen eskuetan utzi dituztela, eta bat-batean hainbat arrazoi botatzen hasi direnak harremana mozteko eta betiko bideei berriz heltzeko, nahiz eta pertsona gehienek pentsatu erabat jarrera inkoherentea dela hori. Kasu gutxiagotan, gatazkak izan dira arrazoi nagusi, edo helburu garbietan bateratzerik ez egotea, eta jabetza hainbat eskutan banatuta egotea, lidergo argi eta errespetaturik gabe.

Bestalde, lau kooperatibatan, oso zaila izan da bazkideen eta langileen dualtasuna modu koherentean eramatea, eta botere gerrek, pertsona batzuen protagonismoak, beteranoen eta gazteen arteko ika-mikek eta kontseilarien, eta horrenbestez botereen aldaketek asko korapilatu dute kooperatiban garrantzia duena pertsonaletik eta taldekotik bereizi ahal izatea.

Hirugarrenik, familiako hiru elkarte izan ditugu, hasieran bertan onartutako erabakiak erabateko errespetuz zaindu dituzten jabedunak, eta denboran zehar harreman eta jarrera bikaina izan dutenak, baina harreman sindikal bihurri samarrak izan dituztenak, nola hasieran bertan, hala ibilbide osoan. Nahiz eta kasu guztietan aipatutako batez besteko handiarekin onartu biltzarrean ner ezagutzea, eta nahiz eta sindikatuekin modu pertsonalean eta espresuki landu aldaketa prozesuan erabakiak biltzarrean hartuko zirela, alegia, bildutako pertsona guztien erabakiz, hasieratik bertatik egon zen tentsioa sortu eta errespeturik erakutsi ez zuenik, azkenerako proiektuari boikota

egiteraino. Nahiago dut horiek gaur egun duten egoera zein den ez aipatzea.

Eta, azkenik, dozena erdi bat erakunde, lankidetza aldia arrakastaz eta giro onean amaitu zutenak.

Gainerako erakunde guztiek ner Group-en parte hartzen dute, modu aktiboan egin ere.

Hamarkada hau igaro ostean bada aipatu beharreko beste begirada eta gogoeta bat: ner Group osatzen duten erakundeetan, aipatutakoez gainera, izan diren zailtasunetan aterako ondorioei buruzkoa, hain justu.

Horietatik, hauek dira nabarmentzeko modukoak: pertsonek erakundean aurretik bizi izandako harremanak ahazteko beharrezkoa den denbora luzea (adiskidetasuna, ezadostasunak, ezinikusiak, gorrotoak, bekaizkeriak, kide bakoitzarekiko konfiantza eta konfiantzarik eza, iraganaren arabera), eta horrek guztiak ez du zerikusirik —askotan, behintzat— hierarkiarekiko duten harremanarekin, baizik eta jarduera eta erantzukizun berbereko pertsonekiko dutenarekin, bizikidetzan igarotako urte andanagatik eta partekatutako ilusio urriengatik. Iraganean, jabeenganako edo zuzendarienganako kritikak batzen zituen, baina harreman estilo berria hastearekin batera, ez dago hierarkiarik eta lantaldean aritu behar da; beraz, ezinbestekoa da pertsona guztiekin ondo moldatzea eta elkar ulertzea, baldin eta kateak hots bakarrez funtzionatuko badu. Gainera, proiektu bakar bat partekatu behar da, desadostasunak sortzen dira, eta normala da albokoarekin eztabaidarik eduki nahi ez izatea. Hori guztia bihurtzen da, bada, gainditu beharreko lehen eragozpen. Energia ugari behar da kultura berri bat sor dadin, eta hala, konfiantzari esker proiektu bateratu berria sustatu ahal izateko.

Era berean, garrantzitsua da pertsonek euren rol berria onartzeko behar duten denbora izatea. Zehazki, langile gisa tratatzen zituzten eta orain pertsona gisa tratatzen dituztenaz ari naiz (ez dago erreferentzia

edo harreman berria definitzen duen beste terminorik). Eta eguneroko ezerk ez du zerikusirik iraganarekin: ez gardentasunak, ez askatasunak, ez komunikazioak, ez erabakiak biltzarrean hartzeak, ez Gidaritza Taldeko kide izateak (Zuzendaritza Batzordea esaten zaio enpresa tradizionaletan), etab. Zaila da ikustea inposatutako piramide sisteman posizio bat onartzen dela, baina askorentzat zaila da, halaber, kaiolako atea zeharkatu, eta eragile izateko aukera edukitzea, autokudeatutako taldeetan rol berekia edukita. Hemen, nabarmentzekoa da pertsona horietako askok eta askok Lanbide Heziketako ikasketak dituztela.

Gainditu beharreko beste eragozpen handi bat dugu hauxe: «Goikoak eta behekoak» ohiko bereizketa, langileen, enplegatuen eta nagusien sailkapen klasikoaren ondoriozkoa, sarri askotan fisikoki goian eta behean kokatzearekin bat datorrena. Azken hori, kasu gehienetan, bizkor aldatu ohi dugu: pertsona guztiak solairu berean jartzen ditugu, eta zalantzarik gabe, horrek asko hobetzen ditu harremanak.

Bada beste eragozpen bat, txikiagoa hau: unibertsitatetik ateratakoek helburu bateratuak izango dituzten taldeak sortzeko dituzten zailtasunak. Horrek ekoizpenean edo tailerrean diharduten pertsonekin komunikazio, enpatia, malgutasun, eskuzabaltasun eta naturaltasun handia izatea eskatzen du. Gure harreman estiloan hori oinarrizkoa da, esan bezala prozesuan dauden pertsonek osatzen baitituzte bezero lerroko taldeak: hasi bezeroaren eskaera jasotzen denetik eta ematen zaionera arte.

Erakunde txiki eta ertainetan izaten diren zailtasunak —gauza jakina da bereziki pertsonengan eta horien arteko harremanetan sortzen direla— eskuragarriagoak eta esperientzia askiesgarriak izateko aukera bihurtzen dira gainditu ahala, nola berritzeko gaitasunari esker, hala erronka berriei aurre egiteko, etorkizuneko ikuspegia partekatzeko, egunerokoan bezeroa gogobetetzeko eta etorkizuneko eraginkortasuna eta bermea lortzeko gaitasunari esker.

Ikus daitekeen bezala, izaten diren zailtasun maila horiek zerikusia dute hierarkian oinarritutako gizartearekin, ezaugarri pertsonalak eta ezohiko ezaugarriak nagusi diren erakundeekin, hezkuntza klasista eta

lehiakortasunari begira dagoen hezkuntzarekin, bai eta gugandik edo guztiongatik urrun dagoen niaren kulturarekin ere.

Jarduteko modu orokor horien jatorrian, alegia, bizi-eskema eta jokaera eskema masifikatu horien jatorrian, pertsonen askatasun gabezia argia bezain kezkagarria dago: pertsona bat libre sentituko da bere proposamena egin dezakeenean, eta hitza denean gainerakoekin iritziak partekatzeko eta askoren artean arazorik gabe bizikidetza bultzatzea ekarriko duten erabakiak lortzeko bitartekoa. Askatasunean egindako harremanen inguruneak ezinbestekoak ditu herritar heldu, ezagueradun eta parte-hartzaileak.

Baina hori ez denez errealitatea, askatasun horretara doan bilakaera mantsoaz gozatzea besterik ez zaigu geratzen, gure ideiekin koherente eta irmo jokatuz eta pertsonengan sinetsiz.

Kanporantz begira

Itxuraz, egunerokoan inguratzen gaituzten irudiek ez dute aldaketaren arrasto handirik erakusten; alabaina, egia da gizartea, jendez betetako mundua eta planeta, bere erraietan, seguru asko Lehen Industria Iraultzarekin hasi eta duela hiru hamarkada sortutako liberalismoan piztu zen eromenaren, suzko herensugeen pare bere boterea eta aberastasuna ugaltzeko helburu bakarrarekin guztia suntsitzen ari den eromenaren norabide aldaketa prestatzen hasia dagoela. Estatuak ez dira euren herritarrez arduratzen, multinazionalen eskakizunak jartzen baitituzte ororen gainetik. Hala, ez dituzte euren gizarte premiak arintzen; are gutxiago, besterenak.

Modu okerrean onartzen ari gara pertsona desberdinez osatutako planeta garela, ez soilik naziotasun edo kolore desberdinetakoak, baizik eta familia, bizilagun, lankide eta lagun desberdinetakoak; eta gainera, egun guztiak bezperakoak ez bezalakoak direla. Esan nahi baita, ez dugu giza askotarikotasuna errealitate biologikotzat onartzen, eta gizarte desberdintasun bat egituratzen dugu, ia fosilizatu arte. Lurra planetaren erabilera okerra egiten dugu, eta hori funtsezko

aldaketak eragiten ari da gure izatean, baita izugarrizko ziurgabetasuna sortzen ere, etorkizunari begira.

ner Group-etik erakusten ari gara, xume baina argi, ezinbestekoa dela Giza Garapen Bidezko era Iraunkorra izatea. Eta hor txertatu behar da alderdi ekonomikoa: munduan nagusi den makrotik gainditzeke dagoen irakasgaia den mikroraino; izan ere, gizakiok ez dugu ezagutzen, inondik inora, ekonomiari eta finantzari dagokionez inguruan dugun guztia. Eta Giza Garapen Bidezko eta Iraunkorra kontzeptuak adierazten duen bezalaxe, giza alderdia ere aintzat hartzen dugu, gizarte alderdia, teknologia eta aberastasun handiko une hauetan hurbileko zein urruneko hainbeste bidegabekeriez inguratuta dagoena. Bidegabekeria horiek bizitza den pantomima antzerkian norbanakoak behatzen dituen irudien eta rolen batura bihurtu dira, eta inortxok ere ez du lehentasunezkotzat jotzen geroz eta handiagoa den desberdintasun hau nola eta noiz amaitu behar den definitzea. Eta hirugarrenik, Giza Garapen Bidezko eta Iraunkorra kontzeptuak ingurumen arloa ere barne hartzen du. Herritar arruntok hartu behar ditugu ingurumenaren bridak, eta ez utzi gobernuek, batere eskrupulurik gabeko kapital handiaren zerbitzura, gure Lurra eta gure klima beste ezein negozio balitz bezala kudea dezaten.

Honi guztiari buruz gobernuek esango dute aintzat hartzen dutela eta horren ondorioz jarduten dutela, baina geuk gehitu behar dugu ez dela horrela, eta hala egin beharko luketela, zuzentasunez egin ere, gizaki ororentzat eta gure habitatarentzat neurri egokian eta orekaz.

Gizarteak egiten uzteko izan duen eromen horrek zortzi urteko krisialdi sistemikora eraman gaitu, eta emaitzak ikusita, ohartzen gara krisialdia ez dela izan aurretik pertsona bakoitzak sistema ekonomiko eta sozial honetan zeukan egoerarekiko proportzionala; izan ere, banako menderatzaileek areagotu egin dute euren nagusitasuna, eta horrenbestez, euren boterea. Era horretan, aberatsenek ikusi dute nola handitu den euren aberastasuna: % 44tik (2009) % 48ra (2014), hain

zuzen ere. Munduko laurogei pertsonarik aberatsenek munduko herritar pobreenak diren % 50en aberastasun berbera dute. Gizakien % 92k, beraz, aberastasunaren % 17,7 dute.

Ezinbestekoa dugu iraultza, eta ez bizi dugun inboluzio hau. Beharrezkoa dugu demokrazia berri bat, errealagoa eta ez hain ordezkaritzakoa, ez hain politikoa, ez hain botereari, oligarkiei eta gune pribatuei lotutako profesionalekin zerikusia duten gutxiengoena. Guztion ongizatea, ezaugarri kolektiboak eta aukera berdintasuna, hiru horiek oinarritzat dituzten demokrazietan barna ibili behar dugu.

Makrotik mikrorako, hurbilekorako jauzia eginez gero, soldata hauekin egingo dugu topo: gutxien irabazten duten % 10en batez besteko soldata gordina, Estatistikako Institutu Nazionalaren (EIN) Biztanleria Aktiboaren Inkestaren (BAI) arabera, 411 €-koa da; gehien irabazten duten % 10en batez besteko soldata gordina, berriz, 4.617 €-koa. Genero desberdintasunak ez du ohikoa duen norabidea aldatu; izan ere, emakumeek gizonezkoek baino % 24 gutxiago irabazten dute. Zergatik? Emakumeen % 33k lanaldi partzialean jarduten dutelako, eta soilik gizonen % 6k. Gizarteari eusteko modu arkaiko horrekin, emakumeek jasotzen dituzten pentsioen eta gizonezkoek jasotzen dituztenen artean % 40ko aldea dago. Datu horiek ematen dituzte gobernuek. Eta zer egiten dute argitaratu ondoren?

Diru sarrera horiekin —eta, gainera, diru sarrerak dituztenez jardun behar dugu, milioika pertsona baitira diru sarrerarik ez dutenak— bizi behar dugu gure mendebaldeko Europa aberatsean, pobrezia egoera kezkagarri eta erdi iluna handitzen ari den bitartean.

Euskal Autonomia Erkidegoan (EAE), 2014ko gizarte premiei buruzko inkestaren arabera (EPSD-Pobrezia eredua), pobreziaren tasa erreala % 4,2tik (2008) % 5,3ra (2012) eta % 5,9ra (2014) handitu da. Eta pobreziak erasandako pertsonen kopurua 89.706tik (2008) 127.399ra (2014) igaro da.

Nabarmentzekoa da 14 urtetik beherako seme-alabak dituzten familietako haur pobreziaren goranzko joera, horien tasa gainerako biztanleena baino handiagoa baita: % 7,3tik (2008) % 11,2ra (2014) igaro da. Espainiako Estatuan, “la Caixa”, Fundazioaren arabera, 840.000 haur bizi dira pobreziaren atalasean.

Europako testuinguruan, EAEk atzerapauso txikiak eman ditu; izan ere, bertako pobrezia erlatiboaren tasa % 18,5ekoa da, 28en Europar Batasunarena (% 16,7) baino handiagoa. Horrek adierazten digu milioika pertsona direla Europar Batasunean pobrezian bizi direnak.

Gizarteak, oro har, ez dio aurre egiten oso ezaguna ez den errealitate horri, eta onartu egiten ditu inguruan ditugun desberdintasun handiak; nork bere ohiko bizimodua eginez jarraitzen du.

Haurtzaroan elikadura okerra izateak, alegia, izate duin eta bidezkoa ahalbidetzen duten gutxieneko kaloriarik gabeko elikadura izateak, behe mailako herritarrak eta herritar desberdinak sortzen ditu automatikoki; ez askotarikoak, nahiz eta hala diren. Askotarikotasunetik desberdintasunera jotzen dugu, aukera berdintasunean oinarritutako emozioen, hezkuntzaren eta harremanen garapena izan ezin dugulako.

Eta horri gehitu behar diogu lehiakorra eta klasista den eskola eredua, bizitzan dena izan duenarentzako aukerak baino ematen ez dituena, eta haren jarrerak baino gehiago haren ahalmenak nabarmentzen dituena. Eskola eredu horrek arautuko du etorkizuneko aukera ugarietarako sarbidea; zehazki, oroimena landuta eta ahal dutenek baino ordaintzen ez dituzten aparteko orduen bidez prestatutako unean uneko azterketetan ateratako batez besteko nota sistema bat baliatuta. Haur bakoitzaren bakartasunak biltzen dituen aukera errealak aintzat hartzen ez dituen eskola eredua, bakoitzaren egoera pertsonala, familiaren egoera edo gizarte egoera ere aintzat hartzen ez dituen bezala.

Eta horrek bereizkeriazko egoera dakar, zalantzarik gabe sekula baimendu beharko ez genukeena. Horren adibide ditugu, esaterako, EAEn ikasten hasten diren haurren % 10ek eta Espainiako estatuko

% 20k baino gehiagok ikasteari uzten diotela, eta horrenbestez, eskola porrota izenez ezaguna den horretan amaitzen dutela.

Gaur egungo eskola eredua Giza Zientzietako irakasgaiak nagusi izango diren hezkuntza eredu izatetik urrun dago. Filosofia eta historia hautazko irakasgaiak dira, ez baitira garrantzitsuak bizimodu ekonomikoan toki bat egiteko edo hobeto ordaindutako lanbide bat lortzeko. Eta hori bitarteko ona da gaur egungo gazteek (alegia, etorkizuneko helduek) zer gertatzen zaien aztertzen jakin ez dezaten, ez baitute ikasi zer eta nork egin zuen gogoeta aurreko garaietan gertatutakoaz. Badirudi, beste behin ere, hezkuntzarik eza enpresa erakunde eta patronal handien premietara, bai eta komunikabideen premietara ere, bideraturik dagoela, epe motzean handitzeko dituzten helburuak lor ditzaten.

Nola da posible, bizi dugun krisialdia ikusita eta munduko gizarteak dituen arazo larri eta ugariak aintzat hartuta, haurrek aberatsak eta ospetsuak izatearekin amestea, eta ez duela 25 urte bezala irakasle edo astronauta izatearekin?

Noiz erabiliko dugu behar adina pedagogia, harik eta ikusarazi arte geroz eta kolaboratzaileagoa den, eta horrenbestez, guztiontzat ongizate handiagoa duen gizarte baterako pertsonak behar ditugula? Noiz utziko diogu pentsatzeari garrantzitsuena ez dela geroz eta ordainsari eskasagoa izango duen zeinahi lanpostu edukitzea, baizik eta zer izan nahi dugun, eta ez hainbeste zer eduki nahi dugun? Noiz erabakiko dugu garunik onenak, ordainsari onenak behar dituztenak eta gizartean gehien aintzat hartu beharrekoak hezkuntza estilo berri baten irakasleak direla, haur bakoitza izaki bakartzat joko dutenak eta eskola porrota eta balioesteko gaur egungo modu bidegabeak aplikatzen duen bereizkeria errotik kenduko dutenak?

Horixe da oraingo belaunaldiek egin beharreko aldaketa handia: norberekoikeriaren, elkartasunik ezaren eta estutasunik gabeko

gizarteetan nagusi den pragmatismo porrokatuaren gainetik egongo diren zuzentasuna eta humanismoa bilatzea.

ner Group-en pauso garrantzitsuak eman ditugu soldata zuzentasunari eta genero desberdintasunei dagokienez. Ohikoak baino elkartasun kanal handiagoak ditugu, nola barne mailan, hala gizartearekin, baina oraindik urrun gaude Garapen Bidezko eta Iraunkorrez bustitako erakunde izatetik, eta ezin harro egon. Jakin badakigu kulturaren aurka egiteak eramankorrak eta irmoak izatea eskatzen digula, eta hartara, lortutako aurrerapen txikiez gozatu ahal izango dugula. Alabaina, etorkizunean handinahiagoak eta saiatuagoak izatea espero eta nahi nuke, ezin baitugu geure burua engainatu eta jarrera erosoekin konformatu.

Bultza egiten ez duen edonor bihurtzen da eragozpen gainerakoentzat.

Koldo Saratxaga

2015eko azaroa

I. kapitulua

WALTER PACK: HAMARRALDI ZIRRARAGARRI BAT

Honako hau istorio zirraragarria da, inondik ere, hamarraldi honen lehenengo bi eta azkeneko bi urteei dagokienez, batik bat: enpresaburu arrunt baten nahiz lan talde baten goitik beherako eraldaketaren berri ematen du. Hain zuzen ere, kontatzen du nola, harremanen estilo berria (ner) lantzen bi urte jardun ondoren, erro-errotik zalantzan jarri zuten ontzia nork eta nola gidatu behar zuen; nola enpresaburuak onartu zuen sekula amestu ere gabeko zerbait, zeinetarako ez baitzuten prestatu ez Ingeniaritza ikasketen ez IESEko Masterrak. Baina koherentziaz eta eskuzabaltasunez jokatu zuen, eta eginahalaren eginahalez eta arrisku handiak hartuz sortutako proiektu hartatik aldendu zen, aldi batez, eta gero berriz itzuli, apaltasunez, eta ekintzaile bikaina eta proiektu partekatu baten koordinatzaile aparta izan.

2006ko uda hura ezin arruntagoa gertatzen ari zen. Ohi bezala, Asturiasko mendebaldeko kostaldean genbiltzan oporretan, egun bero eta eguzkitsuak igaroz, baita egun grisak ere, tarteka, eguzkitan kiskaltzen egoten ez dakigunon eta udaldiari zerbait gehiago eskatzen diogunon gozamenerako. Urte osoa Igorren jo eta su lanean eman genuen, eta ongi zihoazen gauzak, edo nahiko ongi, behintzat, harrigarriki onak gertatzen ari ziren urte haietako estandarrei zegokienez. Hazten ari ginen, esportatu egiten genuen, eta ez ginen salbuespena horretan, urte haietan denak ari baikinen handitzen eta esportatzen; baina ez zen horregatik lorpen txikia, kontuan hartuta atzerrian kokatzeko erabakia hartu eta planta bat ireki genuela Punen, Indian, automobilgintzarako pieza plastikoak ekoizteko. Garai hartan, India ez zen enpresaburuen artean jomuga bereziki ezagun eta

irrikatua; Txina lehenesten zuten, orduan, oro har. Urte hartan bertan hasita geunden planta eraikitzen, ilusioz gainezka eta eginahal handiak eginez; denbora gutxian behin, bidaia egiten genuen hara, obrak aurreikusita bezalaxe zihoazela egiaztatzera, eta lan komertziala egiteko ere baliatzen genituen bidaia haiek. Balizko bezero guztiei gure asmoen berri eman, eta egiaztatu genuen hazkunderako ahalmen handikotzat jotzen genuen produktu hura egokia zela eta ongi erantzuten ziela hango merkatu zabal eta ezezagun haren premiei. Beti pentsatu izan genuen enpresarentzat funtsezkoa zela haztea. Bagenuen kanpora irteteko asmoa, beraz; baina Indiako aukera ezustean suertatu zen, enpresa arloan askotan iheskorra gertatzen den zortearen opari horietako bat.

Kontuak kontu, aipatu ditudan arratsalde eguzkitsu haietako batean, gure enpresaren etorkizuna nerabilen buruan. Ez nuen arazo handirik ikusten, orduan. Haztea, kanpora irtetea, pertsonekin nahiz finantza entitateekin arazo handirik izan gabe, ez zen, itxura batean, ezer aldatzeko asmoa hartzeko oinarria. Hala ere, irudipena nuen hazi ahala galtzen ari ginela zerbait, 27 urte nituela gure enpresa arloko abenturari ekin genionetik beti izandako ezaugarri bat, zinez kutuna gainera: galtzen ari ziren enpresa arloko abenturaren hasieratik gurekin jardun zutenekiko harreman bikainak —izen-abizenak ez ezik, familiari loturiko haien inguruabarrak ere ezagutzen genituen—. Alde batetik, enpresaren neurriaren eraginez gertatzen ari zen galera hori, noski. Zenbat eta lagun gehiago bildu enpresan, orduan eta zailagoa da harreman horiei eustea. Hala ere, iruditzen zitzaidan bazela beste zerbait ere —konplexutasuna, bidaiak edo zena zelakoa, baina beste zerbait—, eta ez nengoen oso gustua. Arratsalde zurrunbilotsu haietako batean, nire bazkide eta anaiari galdetu nion ea zer iruditzen zitzaion berari. Harrituta bezala begiratu zidan. Egia da askotan hitz egin genuela pertsona guztiekin harreman ona edukitzearen zailtasunaz; garai hartan, ugazaba izatea ez zen bereziki konplikatua, baina pertsonek sekula nahikoa egiten ez dutela sentitzen genuen ugazabek. Oso ohikoa da konfiantzarik eza, berezkoa nahiz ikasia; alegia, askotan oinarritzen ditugu giza harremanak mesfidantzan, bereziki lan arloan, eta, ongi aztertuz gero, agian baita gainerako arloetan ere.

Kontua da mesfidantza hori eragozpena zela hazteko nahi hari aurre egiteko; eragotzi egiten zidan sinestea pertsonek egin behar zuten hura

egiten zutela; ez nuen sinesten ni ez nengoenean gauzak nik egoki irizten nien moduan funtzionatzen zutela. Oso hurbileko taldetxo batengan baino ez nuen konfiantza, eta, seguru asko, nirekin eskuez esku ari zen norbait bazela sinesteko beharra nuelako baino ez. Ideia oso azalekoa eta okerra izaten dugu gurekin lanean diharduten pertsonen konpromisotzat ulertzen dugunari buruz. Azkenean, etiketak jartzen dizkiegu guztiei; baina, gizartean, oro har, gutxi asko adierazgarria izanik, lan arloan ondorio asko eta larriak ditu horrek. Injustizia handiak egin ohi dira, izan ere, urteetan ikasitako estereotipoek bultzatuta pertsonei etiketak jartzearen ondorioz. Agintzen duenak edo ugazabak pentsatu ohi du beretzat lanean ari denak joera duela, salbuespenak salbuespen, engainatzeko, edo, gutxienez, lasai ibiltzeko eta bere esku dagoen guztia ez egiteko enpresaren alde. Gutxienez, hori ikusi dut nik nire esperientzian, oker egon banaiteke ere. Ez da harritzekoa anaia harri eta zur gelditu izana galdera egin nionean. Nik esaten nion ez nuela argi ikusten enpresaren etorkizuna. Ordura arte hainbat gauza ongi egin genituen arren, ez nuela biderik ikusten hazi eta hazi jarraitzeko, besterik gabe. Hauxe esan nion, zehazki:

—Begira, Gabriel, hazteko premia badugu, beharrezkoa bazaigu Indian egotea, eta, agian, beste toki batzuetan ere bai, ez dut ikusten nola egingo dugun aurrera, baldin eta jabe garen heinean guk ditugun interesez oso bestelako interesak badituzte gurekin lanean ari direnek. Zu eta biok gero eta nekatuago gaude, eta gero eta konplikatuagoa da enpresa hazteko bide horretan pertsonen arteko loturari eustea. Bat ez datozen interesak sumatzen ditut nik, eta zenbat eta gehiago hazi, elkarretatik orduan eta urrunago daude interes horiek; atsekabea eragiten du grafiko horren amaieran pentsatzeak.

—Eta zer egin dezakegu, zure ustez? Nola lor dezakegu jendeak interes gehiago izatea? Etorkizuna zenbat eta argiago ikusi jendeak orduan eta konpromiso gutxiago duela dirudi —erantzun zidan.

—Ez dakit, baina, nire ustez, jendea gure aldera erakartzeko moduren bat bilatu behar dugu. Hori lortu ezean, nekez eutsi ahal izango diogu erritmo honi. Zu, Europan barrena bidaian, eta ni, Indian. Seguru asko, dugun guztia emango dugu eginahal horretan, baina horrekin soilik ez dugu lortuko segurtasuna eta etorkizunera begirako nolabaiteko bermea emango digun gutxieneko neurria hartzea gure

egitasmoari. Hau da, arriskutsua izan daiteke, eta egoeraren gaineko gero eta kontrol gutxiago izango dugu —erantzun nion.

Zaila da gero eta harreman gutxiago edukita, elkarrekin gero eta gutxiago egonez, jendearengan konfiantza izatea. Kanpora irteteak, eta horixe nahi genuen une horretan, are gehiago zailduko zuen lan harreman egokiak izateko behar den harremana, are beharrezkoagoa beste giza harreman batzuetan baino —familiartekoetan edo sozialetan baino, zeinetan baitaude beste interes batzuk—. Pentsakor gelditu nintzen, eta hustuta bezala, erantzunik ez genuela ikusita. Alde batetik, ikusten nuen industria gisa bide onetik gindoazela; baina, beste alde batetik, ahalegin pertsonal handia eskatzen zuela ere ohartzen nintzen. 1992an hasi ginen, eta 14 urte generamatzan jo eta su lanean, ordu asko sartuz, bizitza pertsonal eta familiarraren kalterako, eginahal horri esker arrakasta batzuk eta sari batzuk ere lortu genituen arren, ordura arte egindakoa guztiz okerra izan ez zen erakusgarri. Hala ere, enpresarekin zer egin nahi genuen oso argi ez edukitzearen sentipena sortzen zitzaidan noizean behin. Ez zen ezinegon sakona edo etorkizunari ilusioz begiratzea eragozten zidan zerbait, baina susmoa nuen gauza bera egiten jarraitzeak neurriz gaindiko ahalegina eskatu eta ez zigula emango arrakasta lortzeko bermerik. Horrek galarazten zidan loa tarteka. Nola bermatu eraikitzen ari ginen hark ihes egingo ez zigula? Nola lortu pertsonek guk ikusten genuen bezala ikus zezaten enpresaren onura? Azken batean, nola eduki hainbeste ahalegin egin ondoren dena pikutara joango ez zen bermea?

Galdera horiek guztiak zebilzkidan gogoan uda hartan. Ez du horrek esan nahi ez nuela atseden hartu eta gozatu; ez du esan nahi ez nuela uste Walter Pack enpresaren historia laburra arrakastaren historia zela jende askorentzat. Baina ez nengoen lasai. Zerbait oker egiten ari ginelako lehenengo susmo horiek bultzatuta, irtenbide bila hasi nintzen uda amaitu eta berriro lanari ekin orduko. Zer hizkuntza erabili behar nuen jendeak uler zezan zein garrantzizkoa zen Walter Pack beraientzat? Zer pizgarri eskain nezakeen nigan konfiantza eta sinesmena izan zezaten? Jende gehiagorekin elkartzen saiatu nintzen, baina mesfidantza sumatu nuen. Aurpegi onak, bai, kide haietako askorekin aspaldiko harremana nuelako, baina irtenbide gutxi.

Sentipena nuen, dirudienez beste enpresaburu askok bezala, enpresa niri beste inori ez zitzaiola axola, bakarrik nengoela. Norbaitek engainatu egin nahiko ote gaituen susmoa edukitzeak mesfidantzaz begiratzera garamatza, eta horrek zaildu egiten du hurbileko tratua; harremanak gero eta profesionalagoak bihurtzeko joera nagusitzen da, zentzurik okerrenean. Zerbait sortzeko xede komun batekin elkartutako pertsonen ordez, pertsona berekoiak ikusten ditugu, zein berera doazen pertsonak, «enpresa zein garrantzizkoa den» ulertuko ez balute bezala.

Bagenekien zein zen bidea, jendea enpresaz jabetzea, baina ez genekien nola. Gogoan dut IESEn izan nuen maisu jakintza handiko batek, Esteban Masifernek, nola zioen errudun nagusia gerentea zela beti. Horrek ez zidan asko laguntzen, baina, gutxienez, soluzioa aurkitzeko itxaropena ematen zidan, arazoa neu nintzela jakinik. Era berean esaten zigun pertsonei behar den moduko pizgarriak eskaintzea zela enpresa baten arduradunaren eginkizun zailena. Diruak, itxuraz dena lortzeko ahalmena badu ere, ez zuen lortzen pertsonak enpresarekiko atxikimendua izatea; gehienez ere, mertzenario txiki egiten zituen, pizgarriak eskuzabalak baziren eta haiek eskuratzeko modua bazuten. Nekez lortzen du diruak enpresako gerenteak nahi duen hori guztia, lortzen biziki zaila dena: lan talde motibatu eta elkartu bat. Batzuetan, bereziki «eskuzabal» nengoenean, opariekin saiatzen nintzen nire nahia betetzen, eta, seguru asko, ez nintzen zuen ari. Une haietan, igoera edo pizgarria eskatzen zuenari, edo gehigarri bat, auskalo zer arrazoirengatik, onartu egiten nion, konturatu gabe zer-nolako bidegabekeria zen hori gainerako lankideekiko, une egokia aurkitzen ez zuten edo eskerako jende askok duen lotsa hori zuten lankideekiko.

2006ko urrian, bezero ona genuen enpresa batean lan egiten zuen lagun batek esan zidan ezagutzen zuela hainbeste kezkatzen ninduten gai horiekin lagun ziezagukeen norbait; konfiantza osokoa omen zuen, eta iruditzen zitzaion eman ahal izango zidala ideia onen bat. Enpresa bezeroa Irizar zen, eta ez zen bezero nagusi edo estrategiko jotzen genuen horietakoa, automobilen sektoreko injekzio bidezko moldatzearen merkatuan (IMD) buru-belarri ari baikinen; baina, zalantzarik gabe, ezagutzen nituenen artean inguruko enpresa arrakastatsuena zen. Ongi baino hobeto ezagutzen nuen haren historia. 1992an, Walter Pack sortu genuenean, izugarrizko galerak

zituen Irizarrek; urtebete lehenago, pertsona berezi batek hartu zuen proiektuaren aitzindaritza.

Hainbat urtez lan egin genuen haiekin, eta beste inor baino gehiago hazten ikusi genituen. Izugarrizko arrakasta zuen, hemen nahiz nazioartean. Ongi ezagutzen nuen, esan bezala, eta ongi baino hobeto nekien arrakasta hura pertsona hari zor ziola, neurri batean, ezohiko ahalmena baitzuen jendea motibatzeko eta aitzindaritzarako. Gogoan dut 2000. urtean nola tematu zen merkatura autobus berri bat atera behar zutela. Goitik beherako iraultza zen autobus hura, diseinu berezikoa eta ezin konta ahala aurrerapen teknologikoz hornitua. Arazo bakarra zegoen: bete ezinezko helburua zirudien. Ez zegoen astirik. Altzamahaiko piezetarako eta barneko beste zenbait ataletarako moldeak egiteko eskatu ziguten, aste gutxiko epearekin, oro har hainbat hilabete beharko zituen lana izan arren. Izugarrizko irrika sumatzen genuen zerbait egiaztatzera Irizarrera joaten ginen oro. Autobusa amaitzeko sekulako presioa zuten. Urtarrilaren erdialdera Kursaalen aurkezpena egitekoak ziren, eta ordurako iragarrita zutenez, ezinezkoa zen lana atzeratzea. Azkenik, jende askoren ahalegin eskergari esker, ortu zen autobusa epearen barruan amaitzea. Bezperako gauean margotu zuten, baina garaiz amaitu zuten. Jende harekin eskuz esku lan eginez, konturatu nintzen proiektu berean buru-belarri murgilduta zeudela denak, eta, are gehiago, lortu zutela hornitzaile asko ere erronka hura lortu izanaz harro sentitzea, epeekin haserre egon arren.

Ez dut ahaztuko Irizarreko instalazioetara bisita egin nuen goiz batean, ingeniari batzuekin epeak betetzeko zailtasunari buruz eztabaidan ari ginela, ez baikenuen ikusten garai iristeko modurik, nola agertu zen Koldo Saratxaga. Lehendik ere ezagutzen nuen; eztabaidan ari nintzen pertsona haien sorbalden gainetik begiratu, eta mahai batzuk haratago ikusi nuen, lan talde batekin hizketan. Begi bazterretik begira nengoen, jakin-minez, Koldo ezaguna baitzen Irizar barruan nahiz kanpoan. Gure bat-bateko bilera hartara hurbildu, eta han ikusi ninduelarik, agurtu egin ninduen. Zer moduz nengoen eta Irizarrekin zer moduz moldatzen nintzen galdetu zidan. Ez dakit zer erantzun nion, baina berehala ohartu nintzen irribarre berezia zuela, eta harritu egin nintzen halako tentsioa egonik bera lasai agertzeak eta zer moduz nengoen eta lanarekin nola nenbilen galdetzeak. Hornitzaileak ginen gu, baina ez garrantzikoenetakoak, eta sinestezina

iruditzen zitzaidan halako presa, istilu eta tentsioak izanik gerentearekin edo arduradunarekin lasai-lasai hizketan jardutea. Ordurako, oso ezaguna zen Irizar, eta mundu osoarentzat eredu zen haren arrakasta.

Urtea batzuetan Irizarrekin gogor lan egin ondoren, irudi atsegina nuen Koldo Saratxagari buruz; gizon liluragarria zen, alderdi humanotik nahiz profesionaletik. Baina ez nuen asko uste gure bizitza goitik behera aldatzear zela. Litekeena da hemendik urte askora arte ez aitortzea urrats hura zenbateraino izan zen garrantzizkoa, erretiroa hartu eta gure historia perspektiba apur bat gehiagoz begiratu arte, alegia. Zazpi urte dira ordutik —zazpi, zenbaki magikoa batzuentzat, eraldaketa premiari lotua—, eta ezin esan dagoeneko guztiz amaiturik dagoenik nahi genuen aldaketa. Egoera bikainean gaude, giro onean ari gara; baina zerbait lortzen dugunean maiz gertatzen den bezala, ez nago guztiz gogobeteta. Koadro bat margotu eta egunero hari ukitu gehiago emateko beharra ikusten duen artistaren modura sentitzen naiz, koadroa perfektu dagoela inoiz iruditzen ez zaidala.

2006. urteko azaro ingurua izango zen, esan dudanez, Irizarreko Juan Carlosekin hitz egin eta Koldori deitzeko iradoki zidanean. Urte pare bat ziren Koldo Irizarretik kanpo zela eta enpresei laguntzen ziharduela. Berehala deitu nion. Gogoan dut oso erraza izan zela: esan zidan zer egun zetozkion ongi, eta Walter Packen elkartzekotan gelditu ginen. Hitzordua genuen egunean, lehen despatxua nuen tokira igo zen, eta lehen nire idazkaria zen emakumeak bilera gela batera eraman zuen. Ez nuen zain eduki. Urduri nengoen, ez nekien nola hasi eta zer kontatu. Banekien gizon adeitsua zela, baina ezin nuen burutik kendu berak eta lan talde txiki batek goren mailara igoarazi zutela hondoa jotzear zen enpresa bat. Ez da erraza izaten horrelako norbait topatzea, eta are gutxiago, hari kontatu ahal izatea bera Irizarren sartu zen garaitsu berean enpresa sortu eta harenaz oso bestelako ibilbidea egin zuen enpresaburu baten penak. Miresgarria iruditzen zitzaidan. Lehen aldia zen 2000. urtean Irizarreko ingeniariekin elkartu nintzenetik harekin aurrez aurre nengoena. Bilera gelara sartu nintzenean, hantxe aurkitu nuen zutik, gogoratzen nuen bezalaxe, enpresan egiten genituen pieza batzuei begira, irribarretsu eta lasai. Eskua eman genion elkarri, une hartako gai

tipikoren batez aritu ginen, ez naiz gogoratzen zertaz, eta eseri egin ginen. Bata bestearen aurrean. Nor ginen azaldu nion, ahaztuta ote zuen pentsaturik, baina gure berri bazuela konturatu nintzen.

Gure historia azaldu nion, 1992an hasi ginela, diru gutxirekin eta ilusioz gainezka. Baita ere bazkide katalanek utzi zutela abenturari ekiteko kapitala nire esku. Hasierako urte gogor haiek kontatu nizkion, nola begiratzen nion Irizar bezero onari begi bazterretik. Uneren batean, eten egin ninduen Koldok, zerbait galdetzeko, baina entzun egin zuen, nagusiki. Esan beharra daukat hitz egiteko gaitasun handi samarra dudala, eta Indiara eta orduko nire kezketara iritsi nintzenerako, bazen denbora puska bat elkartu ginela, ordu eta erdi edo. Kontakizuna amaitutakoan, beste xehetasunen bat eskatu zidan, eta, gero, esan zidan:

—Zuri gertatzen zaizuna ez da batere ezohikoa. Oso arrunta da, eta, nolabait esateko, paternalismoa dela esango nuke. Funtsean, ez zara gizon gaizoa, baina bai atzerakoia. Zaharkituta zaude, kudeaketari dagokionez, eta kasu batzuetan jendea gaizki samar ordainduz ari zara bizibidea ateratzen.

Aitortu beharra daukat esaldi horrek ez zidala batere graziarik egin. Ez nuen pentsatu arrazoia zuen edo ez, baina ez zidan batere graziarik egin. Zer aurpegi jarri nuen ikusita, galdera zehatz hau egin zidan:

—Miguel, zure ustez, zer da zure enpresan garrantzizkoena?

Eta, haren nondik norakoen berri banuenez, hau erantzun nion:

—Koldo, pertsonak, jakina —esan nuen, ziur, baina nola erantzungo ote zuen jakin-minez.

Eta hauxe erantzun zidan:

—Pertsonak, hortaz. Tira, esadazu, orduan: zenbat denbora eskaintzen diezu astean pertsona horiei?

Galdera hura espero ez, eta ez nuen erantzunik prestatuta. Astean zenbat denbora eskaintzen nion pertsona horiekin egoteari? Arrastorik ere ez neukan zehazki zenbat zen, baina banekien ez zela asko. Garai hartan, Europan barrena asko bidaiatzeaz gainera, Indiara bidaia egiten nuen berrogei egunean behin, eta denbora asko igarotzen nuen enpresatik kanpo. Eta ez nintzen jendeari galdezka atzera eta aurrera ibili ohi diren horietakoa ere, are gutxiago ezinbesteko ziren haiek

baino jende gehiagorekin bilerak antolatzearen zalea; garai hartan zuzendaritza taldetzat nuenarekin doi-doi elkartu ohi nintzen. Ez nintzen elkartzen «tailerrekoekin», horretarakoxe zeuden-eta ekoizpen arduraduna, fabrikaren zuzendaria eta azken urteetan antolatutako egitura osoa.

—Astean hamar bat ordu, nik uste —erantzun nion, ahaleginak eginez uste osoa nuela eta elkarrizketa kontrolpean nuen itxura egiteko; baina asmakizun hutsa zen hura, eta, funtsean, ohartzen nintzen ez niola ziria sartuko.

Orduan, erantzun zidan:

—Beraz, hainbeste lan egiten baduzu, nola liteke zure enpresan garrantzizkoena den horri astean 10 ordu eskas baino ez ematea? Ez al zaizu bitxia iruditzen?

Harri eta zur utzi ninduen. Arraioa! Erraz-erraz eta irribarre adeitsu batez esaten zuen esan beharrekoa. Nahastu samar gelditu nintzen, eta irribarre egin nuen, ergel aurpegiz, ia seguru.

—Bada… ikusten duzu… halakoak gertatzen dira batzuetan...

Orduan konturatu nintzen Koldo ez zela entzun nahi duzun hori esaten dutenetakoa, atsegin emate hutsagatik; zauri bat sendatu behar dutenean zauria alkoholez ongi busti eta zorne guztia atera arte ongi garbitzen duten mediku horietakoen antzekoa zen gehiago. Min ematen du, baina eraginkorra da, eta hasieran gogaitu eta haserretu egiten bazaitu ere, zintzoa bazara, konturatzen zara horixe dela benetan behar duzuna, eta, hasierako mina pasatutakoan, hobeto sentitzen zara. Agian, zure baitan badakizulako horrela behar duela. Nirekin lanean ari ziren pertsonen beste alderdi batzuei buruz galdetu zidan. Zuzendaritza taldeaz eta «langileez». Nik hasierako galderak nituen artean gogoan, eta barregarri gelditu nintzelako sentipena. Kontu honetan, zera izan zen bitxiena: ez zidala galdetu zehazki zer egiten genuen, ez zer prozesu erabiltzen genuen. Gutxi axola zitzaion. Ez zuen planta bisitatzeko interesik ere adierazi. Eta, egia esateko, harritu egin ninduen. Seguru asko, sekulako txukunketa egingo genuen aurretik, bisitaren bat etortzekoa zenean beti egiten genuen bezala.

Ondorio argi hau atera zuen:

—Begira, Miguel, zuri gertatzen zaizuna oso arrunta da, esan dizut lehen ere; ikasi duzun hori egiten ari zara. Zure aitonak erabiltzen zuen kudeaketa sistema bera erabiltzen duzu, nolabait esatearren. Alegia, arkaiko samarra da, zaharkitu samarra, planteamenduei dagokienez.

Berealdiko ezustekoa hartu nuen: 43 urte nituelarik, gazte ikusten nuen nire burua, artean; eta hara non agertu zitzaidan nire aurrean ni baino zaharragoa zen gizon bat, zaharra nintzela esanez.

—Nahi baduzu, lagun zaitzaket aldatzen; baina bide luze eta nekagarria egin beharko dugu.

—Zer esan nahi duzu *nekagarri* horrekin? —galdetu nion.

Zera esan zidan:

—Zerbait sakon aldatzeko, erabakimen handia behar da, eta zer aldatu nahi den zehatz-mehatz jakin beharra dago, beste ezer baino lehenago. Bigarrenik, erabateko prestasuna behar da zure asmoarekin bat jarduteko eta, kasu honetan, antolakundearekin oso argia izan. Hirugarrenik, aldaketa prozesuaren eraginez, boterea galduko dute askok, eta horrek asko zaildu ohi du aldaketa.

Uste dut ez genuela askoz gehiago sakondu bilera hartan. Amaitu genuenean, esan zidan aldaketa sakon hori aurrera eramateko prest egonez gero, hitz egiteko bazkideekin, alegia, nire anaiarekin eta bazkide katalanekin, eta jartzeko gero berarekin harremanetan. Anaiarekin hitz egin nuen lehenik. Bazkidea izateaz ginera, ia hasieratik lan egiten dugu elkarrekin, eta harreman estua dugu; elkarren osagarriak gara, nolabait; begirunez hartzen dugu osagarritasun hori, eta ongi funtzionatu du hogei urte hauetan. Bera ere jabetzen zen gauzak aldatzeko premiaz. Eta aspaldi ezagutzen zuenez Koldoren ibilbidea, baietz esan zidan, ados zegoela bera ere. Gogoan dut pare bat egunez Koldok bilera hartan esandakoari buruz hausnarrean jardun nuela. Ez dut oso gustukoa gauzekin bueltaka aritzea, eta zerbait argi ikusten badut, ez naiz luzatzen erabakia hartzen. Zerbait erosteko erabakia hartzea bezala da: esku artean eduki nahi duzu, edo gauzatuta ikusi, lehenbailehen. Hala, aldaketaren aldeko apustua egite erabaki genuelarik, eta jakinik, edo pentsaturik, bazkide katalanek begi onez hartuko zutela erabaki hura —gure esku uzten baitzuten sozietatearen funtzionamendua eta urte

batzuk baitziren erretiratuta zeudela—, telefonoa hartu, eta Koldori deitu nion.

—Koldo, aurreko egunean hitz egindakoari buruz pentsatzen aritu naiz, eta iruditzen zait merezi duela pixka bat gehiago sakontzea zuk zenioen errotiko aldaketa horretan.

Berehala erantzun zidan:

—Bikain, Miguel: egingo dugu hitzorduak, eta aztertuko ditugu xehetasunak. Baina ez ahaztu zu ez ezik gainerako bazkideak ere ados egotea dela abiatzeko baldintza.

Zera erantzun nion:

—Ez kezkatu: anaia ados nago, eta besteez neu arduratuko naiz. Noiz geldituko gara?

—Datorren ostegunean, ongi badatorkizu. Hiru eta erdiak aldera fabrikan.

—Ondo da, Koldo. Ordura arte. Prest izango dut dokumentazioa.

Urduri igaro nuen astea, Koldok esandako dokumentazioa prestatzen. Batzuetan, etorkizunean pentsatzeak gure ustez aukeran ditugun irtenbideei bueltak ematea eskatzen du, eta horrek ez du inolako sentipen berezirik sortzen, baldin eta argi ikusten badugu gerta daitekeen horri buruzko aurreikuspen hutsa dela azterketa hori. Familiarekin etorkizunean egingo den bidaia bati buruz pentsatzea bezala da, baina askoz zehaztu gabe bidaia noiz eta nora izango den, ezta jomuga zein izango den ere; bidaia berezia izan litekeenari buruz gogoeta egitea besterik ez da, eta edozer gauzak galaraz dezake pentsamendu horrekiko arreta. Aldiz, erabaki bat hartuta dagoelarik, noiz eta nora joango garen erabakita dagoenean, ezinegon pixka bat sortzen hasten da, abiatzeko eguna iristeko irrika. Gainera, egunean ordu batzuk ematen ditugu tokia nolakoa izango den eta hara iritsitakoan nola antolatuko garen pentsatzen; hala izaten da, niri dagokidanez, behintzat. Ez dakit etorkizuna aurrez ikusteko halako grina bat dudalako den, edo erabakia hartuta dudalarik bidaia, tokia nolakoa izango den imajinatzea eta zer egingo dugun planifikatzea gustukoa dudalako den, besterik gabe.

Bada, enpresari buruz hartutako erabakiarekin gauza bera gertatu zitzaidan. Banekien garrantzi handiko erabakia zela, eta, behin ideia

zehaztuta, ez zuela atzerabiderik; eta, hala, aurreikusten saiatzen nintzen nolakoa izango zen Walter Pack etorkizunean, egitekoak ginen aldaketa horiekin. Koldok ez zizkidan eman aldaketaren gaineko xehetasun guztiak, baina bai zertzelada batzuk, aukera ematen zidatenak koadroa nolakoa izan zitekeen imajinatzeko. Baina kontua da, denbora dezente igaro den arren, oraindik iruditzen zaidala gaitasun oso mugatua dugula etorkizuna aurreikusteko edo hari buruzko igurikapenak egiteko, baita bide horretan gidari izango duzun horrek haren deskribapen laburra egin eta pista guztiak ematen badizkizu ere. Gizakiak, gizaki batzuek, behintzat, ez dugu iragarpen ahalmen handirik, nonbait.

Koldori eman beharreko informazioa erraza zen, eta ongi antolatuta geneukan: oinarrizko zenbaki batzuk, Walter Packen egoera ikusteko, eta lanean ari ginen guztien soldaten mapa bat. Asteak aurrera egin ahala, jakin-min gero eta handiagoa sortu zitzaidan Koldok zer esango ote zuen enpresaren egoera ekonomikoari buruz, 1992an sortu genuenetik izandako bilakaerari buruz. 2006. urtearen amaieran geunden, hamalau urte generamatzan lanean, eta sasoi konplikatuak izan genituen hasieran, Bartzelonako Olinpiar Jokoak amaitu ziren urtean, aurreko krisia amaitu berritan, zeina ez baitzen izan, inola ere, azken krisiarekin konparatzeko modukoa. Bestelako krisi bat zen, agian, enpresa txiki asko suntsitu zituena; baina, guri dagokigunez, ez zen izan bereziki latza, berriak ginelako eta, beraz, zer galdu askorik ez eta zor gutxi genituelako. Asko kostatu zitzaigun abiada hartzea, eta lehen eta bigarren urteetan diru dezente galdu genuen. Kataluniako bazkideak etortzen zirenean kontseilua egiten genuen, eta gogoan dut deseroso samarra eta apur bat etsita sentitzen nintzela gure enpresa txiki sortu berriaren egoera zela-eta. 27 urte nituen, eta ez neukan esperientziarik nire muturren aurreaz gertatzen zenaz haratago begiratzeko, ez neukan barneratuta zerbait eraikitzea zein lan nekagarria den, lan horrek ikusmira zabala izatea eskatzen duela, batzuetan, eta pazientzia handia, beti. Gogoan dut bazkide katalanek gure egoera aztertzeko egiten zituzten bidaia horietako batean, nola komentario hau egin zuen Vicens bazkide eta lagunaren aitak —Vicens, hura ere izenez— zeina baitzen gure babeslea, gu baino zaharragoa zen beste bazkidearekin batera, Ramonekin batera:

—Miguel, egon lasai. Zenbat bezero ditugu orain? —zioen, eta lasaitasuna transmititzen zuen bere ahotsaz, gizon zintzoa baitzen, arrakasta handiko enpresaburua ez ezik.

—Aurten lau bezero aktibo ditugu, Vicens —esan, eta berak zer keinu jartzen zuen begiratzen nuen.

—Ongi, ongi —erantzuten zuen.

Nik ez nuen tutik ulertzen. Lau bezero kopuru lotsagarria iruditzen zitzaidan niri. Dirua galtzen ari ginen, baina nik ikusi ere egiten ez nuen zerbaiti begiratzen zion hark, nonbait. Etorkizuna ikusten zuen berak; eta oraina, berriz, nik. Zera esaten zidan:

—Begira, Miguel, urte askoan behin baino gehiagotan egon nintzen nire enpresa ixtekotan. Haietako batean, notarioarenera ere joan nintzen, ixtera erabakita; baina, azkenean, atzera egin nuen. Eta Jainkoari eskerrak. Gorabehera askoren ondoren, hementxe gaude, hiru enpresarekin, nahiko errentagarriak, gainera. Denbora eta pazientzia behar dira, eta pixkanaka bezeroak lortzen ari bagara, kontua ongi doan seinale.

Ikaragarri eskertzen nituen Vicens aitaren hitz haiek. Izugarrizko lasaitasuna ematen zuen maila horretako pertsona bat izatea kontseilari, babesle eta lagun modura. Bilera haietako batean, zeinetan kontatu behar baikenien dirua galdu genuela baina bezeroren bat gehiago lortu genuela, Vicens aitak esan zuen:

—Gaur San Mamesen jokatzen du Barçak, eta, zuek hemen azken xehetasunak aztertzen dituzuen bitartean, sarrera batzuk erostera joango naiz, eta gero elkartuko gara.

Plan ezin hobea iruditu zitzaidan, eta irribarre egin nion, baiezko modura; gainera, Barçak «Katedralean» gorriak ikusiko zituela-eta txantxetan jardun nuen.

—Lehoiak —esan nion— garaiezinak gara «Katedralean». Beste garai bateko Barça zen nonahi gailentzen zen hori; ez gaur egungoa.

Hala, bada, gogoratzen naiz denak joan ginela, Vicensen ama barne, eta «Katedralean» sartu ginenean adarra jo zidatela, Nou Campen aldean katedralaren ordez parrokia zirudiela esanez. Ez nuen gaizki hartu, horrelakoxeak baikara bilbotarrak: kanpotarrekin oso eskuzabalak. Kontua da irabazi egin genuela, 3 eta 2, nik uste, eta

oihu batean jardun nuela partidan zehar. Inoiz ez ninduten horrela ikusi: irrika nuen adierazteko zenbakiak ongi atera ez arren kiroletan nagusi ginela. Tira, hel diezaiogun berriro gure hariari: urte latzak igaro genituen 1995era arte; baina, haien ondotik, nire anaia Gabriel enpresan zela, gauzek hobera egin zuten, eta berehala hasi ginen irabaziak lortzen. Braun etxeak egindako eskari mirarizko batek markatu zuen inflexio puntua. Harrezkero, hazi egin ginen. Igarota zegoen krisia, eta pixkanaka sendotzen ari ginen. Dirua irabazten genuen, makina eta pabiloietan inbertsioak egiten genituen, eta bezero gehiago erakartzen ari ginen. 1995etik 2005era, erritmo egokian hazi ginen, eta *cash-flow*ak hobera egin zuen, grafiko atxikian ikus daitekeenez. Urte horietara arte, inoiz ez genuen pentsatu kanpora ateratzea fabrikatzera, nahiz eta egiten genituen salmenta batzuk Europan. Frantziako bezero pare bati esker, enpresa esportatzailea ginen, nahiz eta esportazioa oso jarduera apala izan gurean, fakturazioan ehuneko txiki bat hartzen zuena.

2006an sortu zitzaigun kanpora irteteko aukera. Urte hartan, gehiago esportatu genuen eta maizago bidaiatzen hasi ginen. IMD (Injection Moulding Decoration edo In Mould Decoration) egiteko ideia ekarri genuen Estatu Batuetatik, eta erreferentzia bihurtu ginen teknologia horretan, batez ere, Europan enpresa handi bat beste inor ez zelako ari horretan, Alemaniako bat. Proiektu asko eskaintzen genituen garai hartan, eta, halako batean, hornitzaile frantses batek deitu, eta esan zidan:

—Miguel, indiar bat bada, ezagutu beharko zenukeena.

—Indiar bat? Eta zergatik iruditzen zaizu ezagutu beharko nukeela, bada? —esan zion.

—Zuek IMDren kontu horrekin hemen egiten ari zaretena Indian egiten saiatzen ari da —erantzun zidan.

Interesgarria iruditu zitzaidan, eta, halaxe, Lyonen elkartu ginen hirurok. Gogoan dut lehen aldia zela indiar batekin elkartzen nintzena. Gizon sinpatikoa iruditu zitzaidan, eta bazkalorduan bere herrialdeari buruz galdezka aritu nintzaion: automozioaren sektorearen egoeraz, IMD teknologiaz, etab.

Elkarrizketaren une batean, galdetu nion ea orduan ari zen tokian pozik zebilen. Amua botatzen ari nintzen, ea zer zioen. Konturatu

nintzen ez zegoela oso pozik, eta galdetu nion ea egingo ote zuen IMD teknologiak Indian zuen egoerari buruzko merkatu azterketa bat guretzat. Baietz erantzun zidanez, gure proposamena posta elektronikoz bidaltzekotan gelditu nintzen, elkarlanean nola jardun genezakeen aztertzeko. Egun berean erantzun zion nire mezuari; hasteko, urtebeterako kontratua eskaini nion nik, sektoreari buruzko merkatu azterketa egiteko, eta, gero, irteten zenaren arabera, zer egin aztertuko genuela esan nion.

Onartu egin zuen, eta, lanean hasi eta handik hilabetera, deitu egin zidan, esanez joateko Indiara, prest zuela-eta azterketa. Txinara bidaia egin behar nuela baliatuta, esan nion bidaia aprobetxatuko nuela, Indian geldituxto bat egin eta handik bidaia jarraitzeko. Horrelakoxe ergelkeria galantak esaten dira, bai, bidaiatzeko ohitura handirik ez duzunean! Burgosera bidean Gasteizen gelditzeko asmoa banu bezalaxe bota nion. Gogoratzen naiz noiz izan zen: 2005eko azaroan. Indiak lehen aldiz hara joaten denari eragin ohi dion sentipena eragin zidan niri ere: ikusgarria da. Aho zabalik ibiltzen zara batetik bestera, argazki kamerarekin, lehen hiru egunetan. Interesgarriak iruditu zitzaizkidan zenbait bezero bisitatu genituen. Txinarako bidaian, Indian ikusitakoari bueltaka jardun nuen. Royri eskatu nion —horrelaxe du izena Indiako gure lankideak— begiratzeko pixka bat gehiago, eta, badaezpada ere, hasteko begiratzen alokatzeko moduko pabiloi batzuk ere.

2005eko Gabonen ondoren, Royk esan zidan zenbait gauza begiratu zituela, eta joateko berriro. Aitortu beharra daukat gizona bizkorregi zebilela iruditu zitzaidala, eta gaizki iruditzen ez zitzaidan arren, ez nuen oso ongi ulertzen presa haren zergatia. Nire bigarren bidaian, bezero gehiago bisitatu, eta sakonago hitz egin genuen haiekin, produktu horiek Indian ekoizteko aukerari buruz. Denek zuten interesa, eta *joint venture*a eskaini zidaten batzuek. Indiarrak bizkortxo zebiltzan itxura hartzen nion, baina ikusirik zer-nolako interesa zuten eta nola esaten zidan Royk arriskuak hartzeko unea zela, aitortu beharra daukat nire burua lasaitu nuela, eta alokatzeko pabiloiak ikustera joan ginen. Makina bat ikusi genituen, baina bakar batek ere ez zituen baldintza egokiak eskaintzen automobilgintzaren sektorerako osagarri apaingarriak ekoizteko jarduerari ekiteko. Teknologia berria zen han, baina Europatik iristen denaren kalitatea askoz ere altuagoa izango dela espero ohi dute, eta europar bat han

kokatuz gero, kalitatezko produktuaren itxura eman eta bertako produktuetatik argi bereizteko modukoa izatea espero dute. Kontua da zenbait egunez bila jardun ondoren, ez genuela aukerarik ikusi hasteko.

B planari heldu genion, orduan: lursail bat bilatu, eta geuk eraikitzea. Arrisku handiagoa zen, baina ez zegoen beste aukerarik. Lursail batzuk aurkitu genituen Maharashtra estatuaren jabetzako industrialde batean, eta polita iruditu zitzaigun, aukerakoa. Beste aukeraren bat ere aztertu, eta bidezko irizten genienei buruzko datuak bildu genituen. Gogoan dut, Indian halako arriskua hartu edo ez zalantza nuen arren, itzulerako hegaldian Jaimerekin hizketan ari nintzela nola konturatu ginen ez zela hain-hain arrisku handia ere. Lursail bat erostea eta eraikitzea asmo handinahia da, baina, gaizki ateraz gero, Indiak itxuraz zuen hazkundearekin, ez genuen saldu beharko ordaindutakoa baino merkeago. Bestalde, baldin eta abenturak hondoa jotzen bazuen, aukera izango genuen makinak Europara ekartzeko, eta, asko jota, garraio gastuak galduko genituen, besterik ez. Merezi zuen arriskua hartzeak, beraz. Gabriel ados zegoen, eta fidatzen zen; hala, bigarrenez Indiatik itzuli nintzenean guztiz erabakita nengoen inbertsioa egitera eta Roy kontratatzera, ez azterketarako, zeina baitzegoen jada amaituta, baizik eta ezarpenari ekiteko.

Hurrengo hilabeteetan, joan-etorri ugari egin genituen, Puneko nabearen eraikuntza ikuskatzeko eta bezeroen prospekzioa egiteko. Eraikina amaitzerako —behin baino gehiagotan atzeratu zen, montzoiak zirela-eta—, bezero askorekin egonak ginen, eta galdetu eta galdetu ari zitzaizkigun fabrika noizko izango genuen prest. Asmatu genuela itxura hartu nion. Galdetzen bazuten, interesa zutelako izango zen; eta interesa bazuten, segurua zen bagenuela aukera. Indiako merkatua behar bezain ongi ezagutzen ez nuelako pentsatzen nuen hori, jakina; izan ere, Indian, interesa bat-batean agertzen da, baita ilusioz beterik proiektua prestatzen hasten zarenerako desagertu ere. Ez da Europan bezala: Europan, zailagoa da bezero batek zerbaitekiko irrika adieraztea, baina, interesa sortzen bazaio, denbora kontua izango da proiektua aurrera ateratzea, salbuespenak salbuespen.

Indian, egun batean deitzen dizute irrika biziz eta behartzen zaituzte dena bizkortzera, ideiarekin liluratuta; baina gerta liteke dena

ikaragarri luzatzea, mezu batean berrespena jasotzea besterik gelditzen ez dela ere. Mendiko errekastoa bezala agertzen eta desagertzen da aukera; halako batean du izugarrizko emari ederra, edo desagertzen da eta galtzen duzu haren arrastoa. Kontua da irmo aritu beharra dagoela han kokatu ondoren; lehen proiektua lotu genuenetik aurrera —TATArentzat—, errazagoa izan zen dena. Halaxe iritsi ginen 2006ko udara, kontakizun honen abiapuntura. Sendotuta geunden, eta, teorian, nazioartekotuta, eta ezerk ez zuen iradokitzen arazoak izango genituenik. Uda hura, esan bezala, funtsezkoa izan zen Walter Pack enpresa abenturan. Ez dakit non ote geunden orain, bestela; baina seguru nago egoera okerragoan izango ginela, arazo gehiagorekin, edo, agian, ez genuela krisia gainditzerik ere lortuko.

Erabakia hartuta. Bigarren bilera garrantzizkoa

Ostegunean, Koldo iristeko irrikaz nengoen. Jakin-mina nuen, aldaketaren xehetasunak ezagutzeko. Itxaronaldi urduria izan zen, zalantza bainuen erabaki egokia hartu ote nuen; izan ere, aldaketa ezartzeko unea iritsitakoan zer ondorio izango zituen ikusita, bueltaka hasi nintzen erabaki hark atzerabiderik ba ote zuen, bizkorregi onartu ote nuen, atzera egiterik izango ote nuen. Urduri nengoen, beraz, Koldo noiz iritsiko eta enpresarekin zer egin behar genuen diseinatzen noiz hasiko. Norabidea nola aldatu behar genuen zehazten hasi nahi nuen. Garaiz iritsi zen Koldo. Irribarretsu, beti bezala, eta oso adeitsu. Familiagatik eta eguneroko gorabeherengatik galdetu zidan. Pixka batean berriketan jardun ondoren, harira jo genuen.

Bilakaera eta emaitzak azaldu nizkion, Indiakoa ere bai, eta Walter Packen estrategia, pixka bat. Gogoan du asko galdetzen zidala pertsonez: zenbat ari ziren salmentan, zenbat halako arlotan eta zenbat bestelako hartan, etab. Nik behin eta berriro azaltzen nion harreman ona genuela jendearekin eta tratu ona ematen geniela guztiei, nire ustez. Soldaten mapa eskatu zidan. Egia esan, informazio hori aldez aurretik prest nuen, banekielako Koldok arreta handia jartzen zuela beti horretan. Eman nion, bada, eta zenbait galdera egin zizkidan; eta, amaitzeko, esan zidan goikoena ez zuela gaizki ikusten, baina jende asko zegoela ABLEetakoa (aldi baterako laneko

enpresetakoa), langile batzuek oso soldata txikia zutela, eta bekadunen bat ere bagenuela gurekin lanean. Sakontzen hasi ginen, eta azaldu zidan bere ustez ezin genuela d dirua egin jendea gaizki ordainduta edukitzearen kontura. Badakit hori eztabaidagarria dela, eta saiatu nintzen argudioak ematen.

—Koldo —esan nion—, lan hitzarmenean zehaztutakotik gora ordaintzen diogu jende guztiari.

—Bai, Miguel, baina benetan iruditzen zaizu soldata horrekin bizitzea posible dela? —erantzun zuen.

Egia esan, une batez pentsakor gelditu nintzen, eta ezetz esan nion, gero. Argitu nion inbertitu egiten genituela irabaziak, ez genuela dirua guretzat hartzen, eta ez nekiela nola ordaindu ahal izango genien gehiago, etorkizuna bermatzeko lain irabazi behar bagenuen, aldi berean.

—Bai —zioen berak—. Pentsatzen dut ez zaretela zuek ariko dirua eramaten, baina gauza batek ez du bestea kentzen, ala?

—Tira, horrela ikusita, arrazoia duzu —erantzun nion. Eta begira gelditu nintzaion, pentsatuz—: «Eta nola arraio moldatuko gara jende guztiari ongi ordaintzeko lain ez badugu?».

Nire gogoetei igarrita, nonbait, zera esan zidan:

—Tira, ez kezkatu: gero begiratuko dugu, baina irtenbide erraza dauka.

Ondoren, galdera gehiago egin zizkidan, nola antolatzen genuen jarduera komertziala eta administratiboa, esaterako. Horrela aritu ginen puska batean, Walter Packi zegozkion xehetasunez.

Eta handik pixka batera, esan zidan:

—Begira, Miguel, iruditzen zait bide jakin bat hartu behar dugula, eta, dakizunez, baldintza jakin batzuk bete beharko direla Walter Packen norabidea aldatzeko.

—Ondo da, Koldo: zer baldintza? —esan nion, berrespen modura.

—Lehenik eta behin, esku artean dugun honek ongi funtziona dezan, funtsezkoa da pertsonak ados egotea. Bestela, alferrik arituko gara.

—Ados. Eta nola egingo dugu? —galdetu nion.

—Batzar bat antolatuko dugu, zer egin nahi dugun azaltzeko eta jendeak horri buruzko botoa emateko. Gehiengo zabal bat badago, jabeak ados daudenez, edo, behintzat, jabeen gehiengoa ados dagoenez, libre izango dugu bidea.

—Horretan ere, ados. Eta nola?

—Bilera batean elkartu beharko dugu jende guztia; batzar batean alegia. Zer egin nahi duzun azalduko dugu, eta botoa emateko eskatuko diegu.

—Ongi da, bikain. Baina zer aldatuko dugu?

—Bada, ia dena; baina, hasteko, oinarrizko lau gauza. Lehenik, gardentasuna behar dugu. Gardentasunak esan nahi du jende guztiak izan behar duela enpresaren datuen berri.

—Koldo, hori badakite, gutxi gorabehera. Azkenean, badakizu, jendeak dena jakiten du.

—Bai, Miguel —esan zuen—, baina hori ez da nahikoa. Jendeak gauzak dakizki, baina normalena da horiek azaletik bakarrik ezagutzea, eta izango da datu gehiago dituen eta emaitzen kontuaz zertxobait gehiago dakien norbait, baina jendeak konfiantza eduki dezan nahi baduzu, ez zaizu iruditzen beharrezkoa dela lehen eskutik jakitea enpresa nola dabilen? Saskibaloiko partidetan bezala da. Pentsa jokatzen ari zarela, eta ez dakizula markagailua zenbatean dagoen. Zure ustez, posible da jendea motibatzea eta irabaztea, jakin gabe irabazten edo galtzen ari diren, edo partida amaitzeko zenbat denbora gelditzen den eta zer egin beharko lukeen emaitza bere aldekoa izateko?

—Tira, horrela begiratuta…

—Bada, ez izan zalantzarik: gardentasunik gabe, ez dago konfiantzarik. Konfiantzarik gabe, pertsonek ez dute ongi lan egiten. Eta sinetsi ezazu: oinarri-oinarrizkoa da hori.

—Ongi da, Koldo. Baina gardentasuna, zenbaterainoko gardentasuna? —galdetu nion, atsekabe aurpegiz, Walter Packen gertatzen zen guztiaren berri denek jakiteak zer esan nahi zuen oharturik. Zorabio moduko bat eragiten zidan, eta ez ginen, berez, oso ilunak, gardentasunari dagokionez, baina gauza bat da ez ezkutatzea eta,

nolabait esateko, legearen barruan egotea, eta oso bestelako kontua, berriz, gardentasuna.

—Enpresa nola dabilen, horixe da jendeak jakin behar duena. Ulertzen didazu, ez?

—Bai, gauza argia ematen du, baina…

—Ez kezkatu baldin eta zerbait badago zure ustez jakitea komeni ez dena, ez txarra delako, baizik eta dena publikoa ez delako. Hala gertatuz gero, banaketarako emaitza modura hartuko den emaitzen kontutik aterako dugu.

—Zer esan nahi duzu, Koldo? —galdetu nion, harrituta.

—Ea, bada, bigarren puntuarekin hasten banaiz argiago ikusiko duzu. Dagoeneko hitz egin dizut uztaz, nola jartzen duzun zuk baratzea baina nola den baratze horren fruitua hura lantzen duten pertsona guztiena, parte batean.

—Hala da, eta beti asmatu nahi izan dut jendearentzako pizgarri izango den sistema bat, baina ez dut lortu —esan nion.

—Bada, sistemarik onena ekitatiboa eta gardentasunean oinarriturikoa izaten da beti. Jendeak jakitea zenbat irabazten duen eta zenbat irabaz lezakeen dena ongi joanez gero. Bonusik ordaintzen dituzu?

—Tarteka bai.

—Eta norentzat izaten da? —galdetu zidan.

—Bada, zuzendaritza batzordearentzat, eta, tarteka, zerbait banatzen dugu… —egia esan, hain uste gutxiz azaldu nion, ez baitut uste sinetsi ninduenik. Seguru asko, nola nahiko nukeen esan nahiko nuen, baina esan niona esan nion.

—Jakina, zuzendaritza taldean. Eta zer deritzozu horri?

—Badakizu, bestela, ez dago jakiterik… Zaila da, ez?

Koldok irribarre egin zidan. Bazekien niri gertatzen ari zitzaidan hori gauza nahiko arrunta zela gure neurriko enpresetan, eta, nola ez, handiagoetan. Azkenean, irizpide zehaztugabe batzuen arabera banatzen dira bonusak, edo, gutxienez, denentzat argi ez dauden irizpide batzuen arabera. Eta gutxi batzuek kobratzen dituzte, gainera.

—Ondo da, Koldo, badakit zer esan nahi duzun. Baina nola banatuko dugu denen artean, jakin gabe bakoitzak zenbateko errendimendua duen?

—Bada, ez da erraza, baina ezta zaila ere. Azken batean, gardenak bagara eta pertsonek uzta nolakoa izan den baldin badakite, ez al zaizu iruditzen hura lortzeko lan egin duten guztien artean banatu beharko litzatekeela uztaren parte bat behintzat?

—Arrazoizkoa dirudi, baina denei berdin? Bereizi gabe gehien egin duena gutxien egin duenetik? Eta, gainera, uztaren zer parte?

—Nik %30 nuen gogoan.

—Arraioa, %30 askotxo da!

—Ez begiratu horrela: kontuan hartu gainerako %70a jabeen esku geldituko dela. Zuk zer nahiago duzu: 200en %70a, edo 100en %100a?

—200en %70a, jakina. Baina, azkenean 200 badira, soilik; bestela, ez.

—Lasai, zuk izan konfiantza, ikusiko duzu amaieran nola diren 200.

—Ados, %30. Askotxo iruditzen zaidan arren, merezi duela uste dut. Baina, Koldo: gure bilakaeran irabaziak ditugularik, ez al zaizu iruditzen horrela dena eginda aurkituko dutela? Alegia, baratzera iristerako ereinda daukatela uztaren parte bat?

Elkarrizketa luze hartan lehen aldiz, isilik eta pentsakor ikusi nuen. Zer esaten zuen zain gelditu nintzen, begira. Lehen aldiz, iruditu zitzaidan nolabaiteko zentzua bazuen galdera bat egin niola, bat behintzat, eta gogoeta egitera bultzatu nuela. Aurreko ordubetean, egiten nion galdera egiten niola ere, Koldok berehalako erantzuna zuen denetarako, aldez aurretik jakingo balu bezala nik zer galdetuko nion, eta naturaltasun osoz erantzuten zidan. Batzuetan, saiatzen nintzen eztabaida sortzen edo, gutxienez, kolokan jartzen hark esaten zidanaren ñabarduraren bat, baina bitxia zen liskar txiki haietan guztietan bera ateratzen zela garaile, eta galtzaile sentipena gelditzen zitzaidala niri. Ozen gogoeta egiten ariko banintz bezala zen, eta pixkanaka barneratzen ariko banintz bezala berak esaten zidana, argudioen bidez azaltzen zidana, argudio nahiko logikoak emanez, oro har, gainera. Edonola ere, urteak daramatzazunean gauzak modu jakin batean egiten, ez da erraza gauzak egiteko oso bestelako modu batera aldatzea. Denbora puska bat igarotakoan, zera esan zidan:

—Arrazoizkoa izan liteke, agian, irabazien oinarri bat finkatzea, kontuan hartuta azken lau urteetako batez bestekoa, kobratzen denetik kanpokoarena. Alegia, batez bestekoa 50ekoa bada, 50etik gorakoaren %30 soilik kobratuko litzateke. Hori, bai: beti edukita 50 hori kantitate finko gisa, beti bera. Arrazoizkoa iruditzen al zaizu?

Oraingoan, ni gelditu nintzen pentsakor, istant batzuk behintzat, eta zera erantzun zion, gero:

—Bai, arrazoizkoa da. Azken batean, oinarri baten gainean eraiki ahala hasiko gara emaitzak ikusten. Oinarri hori eginda zegoen, ongi edo gaizki, baina eginda. Baina, Koldo, ez didazu erantzun denek berdin kobratu behar duten edo denek kobratu behar duten, gainerakoek bezain gogor lan egin ez arren.

—Ez dakit nola azaldu, Miguel. Errendimendu irizpideak finkatzearen arazoa da oso zaila dela justua izatea. Nork egingo du ebaluazioa? Nola jakin ebaluazio hori ez dagoela kutsatuta? Pizgarrien sistemak sortzen direnean, konpondu nahi direnak baino arazo handiagoak sortu ohi dira, askotan. Irizpideek hain izan behar dute argiak eta objektiboak, ia ezinezkoak baitira; beti ibiliko gara salbuespenarekin gora eta behera, «hain zintzoa eta langile ona den honi zertxobait gehiago ez ote dagokion» pentsatuz. Oso arriskutsua da, iritzi subjektiboei erantzuten dielako ia beti, eta biziki zaila delako iritzi horiek egiaztatzea. Denek dugu joera ebaluazioak egitean aurretiko etiketen araberako epaiak emateko, eta objektibotasunez jarduten saiatuta ere, ez dugu lortzen. Pentsa dezakezu hobea dela hori ezer ez baino; baina ni azaltzen ari naizena hobea da. Begira, hauxe da asmoa: banaketa denen artean egitea, baina ez denen artean berdin. Soldata gordinaren araberako proportzioan baizik.

—Eta nola uler liteke hori? —galdetu nion.

—Soldata mailak ongi banatuta badaude, erantzukizunean oinarrituta badaude, eta argiak eta gardenak badira, ulergarria da zenbat eta erantzukizun handiagoa izan banaketatik orduan eta parte handiagoa egokitzea.

—Arrazoi izango duzu, agian; baina zer gertatuko da beti ahalik eta gutxien egiteko jarrera duten horiekin? Horiek ere berdin sarituko ditugu? Ez ote dira beren lankideak haserretuko, ikusirik gutxiago egiten duen norbaitek berdin kobratzen duela?

—Baliteke, baina entzun ongi: gauzak behar bezala azaltzen direnean, ulertu egiten dira. Hala ere, orain indarrean duzunaren moduko sistema batekin ere haserretu ohi da jendea, inork beste inork bezala kobratzen ez duelako, lan bera egin nahiz ez. Inork ez daki halako lankideak zergatik kobratzen duen apur bat gehiago. Agian, galdera egokia egin edo tematiago jardun zuelako, agian eskatu zizun egun hartan eskuzabalago zeundelako zu; eta, are gehiago, baliteke merezimendu gehiago dituen beste batek ere eskari bera egin izana, eta zuk onartu ez izana, egun hartan hain eskuzabal ez zeundelako. Ez al zara konturatzen orain arteko sistemarekin denek dutela susmoa lankide jakin batek gehiago kobratzen duela nagUsiaren laguna delako edo hari koipea ematen diolako, etab.? Eta halaxe izaten da askotan. Litekeena da zuk modurik ahalik eta justuena saiatu izatea, baina zintzotasunaren bide horretan ere egiten dituzu bidegabekeriak.

—Bai, horrela begiratuta. Baina, zera… ez al zaizu iruditzen lehen esandakoagatik ere haserretu daitezkeela? Alegia, batek lan asko egiten duelako eta besteak gutxi, eta berdin kobratzen dutelako?

—Tira, Miguel: oro har, ez da izaten halako alderik. Egia da badela errendimendu handiagoko jendea, eskuzabalagoa dena eta gorputz eta arima jarduten duena, eta beste batzuk, berriz, errendimendu apalagoa ematen dutenak, ez direlako hain saiatuak, edo berekoiagoak direlako, edo arazo pertsonalak dituztelako errendimendu gutxiago ematen dutenak. Zaila da jendeari ikusaraztea norbait eskuzabala denean halakoxea dela ia beti. Lagun eskuzabala izango da, seguru asko, bere lagun taldean, zinemara joateko plana eginez gero zinemara joaten delako, kontra egiten ez duelako, berak gogo handirik izan ez arren. Laguntzeko prest dagoena beti. Horrelakoa bada lagun artean, zergatik ez da horrelakoa izango zuenaren moduko talde batean? Hauxe da koska: onartzea bizitza errealean, enpresan bezalaxe, bertute, akats edo ezaugarriak Gaussen kanpai baten arabera banatzen direla, eta, horrela bada eta ia guztiari aplikatzen zaion lege fisiko batez ari bagara, zaila dela aldatzea eta eskuinaldearekin soilik kanpaia egitea.

—Bai, Koldo, baina jendeak patrikari begiratzen dio, eta, nahi edo nahi ez, beti begiratzen diogu gehiago irabazten duenari. Berekoiak izan nahiz ez.

—Egia da, Miguel, baina nola esan… taldean lan egiten denean batzuek errendimendu handiagoa eta beste batzuek txikiagoa emango dutela konbentzitzeko modu bat da, nolabait. Futbolean, adibidez, lan ikusgarriena, jendeak gehien txalotzen duena ez da izaten azken xedea lortzeko garrantzikoena. Funtsezkoa da talde osoaren lana, eta ez banakakoena. Hori begi-bistakoa da, eta oro har onartuta dago futbolean; eta antzera ulertu beharko litzateke gainerako taldeetan ere. Enpresa batean, denek berdin egitea eta errendimendu bera izatea nahi dugu, une oro eta egoera guztietan. Baina pertsonak ez gara makinak; pertsonekin, ez da nahikoa doitzea eta, onak badira, errendimendu iraunkor eta uniformea eman dezaten itxarotea. Pertsona bakoitzak bere ezaugarriak ditu, ahalmen jakin batzuk, eta ahalmenak ezin neur daitezke berdintasunari begiratuz soilik. Hau da, langile jakin batek ez badu ekoizten beste batek adina pieza, ez du esan nahi hark baino errendimendu okerragoa duenik, edo alferra denik, edo balio ez duenik. Ez da kontuan hartzen pertsona horrek lanpostu jakin horretarako ahalmen txikiagoa izatea, ilusiorik ez izatea edo arazo pertsonalak edukitzea, edo, besterik gabe, aste horretan oso kezkatuta egotea aita gaixo duelako, adibidez.

Azken batean, Miguel, hau da gakoa: proiektu honen liderrak une oro neurtzen jakitea eta ahalik eta gehien ateratzea berarekin dauden pertsonengandik. Ahalik eta gehien esaten dudanean, onena ateratzeaz ari naiz, eta pertsonen onena beren buruan dago, eta ez eskuetan. Honen guztiaren liderrak ikasi egin beharko du saskia egiteko zer zumitz dituen, eta talde bat osatu nahi badu, ezin pentsatuko du beti onenak izango dituela. Ezinezkoa da; baina, gainera, ez litzateke ona denak Messi izatea. Denetik behar da, bizitzan bezalaxe. Hala, liderraren oinarrizko egitekoa izango da lidergoan dauden beste guztiei erakustea liderraren eginkizuna motibatzea dela, zerbitzatzea, funtsean, eta ez begiratzea norberak zenbat eta besteek zein gaizki edo gutxi egiten duten.

Galdetu didazunari dagokionez, zehazki, ez da erantzun nahi ez dizudala: nik nahi dudana da zuk ulertzea pertsonei buruzko galderetan erantzunak ez direla izaten beti zuria ala beltza. Lan talde bat koordinatzea da direnik eta lan konplexuenetako bat, hain zuzen ere, ez daudelako bi pertsona berdin eta norberaren motibazioek ez dutelako beste baten motibazioekin zerikusirik. Gainera, zeregin zirraragarria izanik ere, baditu une kritiko batzuk, zeinetan sentituko

baituzu etsipena, batzuetan, zerbait ongi ez dagoela konturatzeak eragiten duen ondoezaren eraginez. Liderraren egitekoa da behin eta berriro jaiki eta fitxa mugitzea. Biharamunean berriro saiatzea, azken batean, taldeak ahalik eta hobekien funtzionatzeko konpromiso hori berrituta.

—Koldo, baina ez gaitezen engaina. Beti dago ardurari ihes egiten dion norbait, azal gogorreko jendea. Eta zer egingo dugu horrelakoekin?

—Miguel, ez didazu ulertu. Badakigu egon daitekeela norbait Gaussen kanpaiaren ezker muturrean, eta zer? Nabarmen azal lodia duela ikusiz gero eta besteei lapurreta egiteaz harrotzen bada, horrekin, komeria gutxi; baina kontuz ibili beharra dago, benetan izan behar du azal lodikoa, lotsagabea. Kontuan izan lehen zer esan dizudan. Agian, lotsagabe hori lankideek berek ebaluatzea izango da onena, eta ez gutxi batzuek ebaluatzea. Profesiograma bat egin dakioke, oker zer dagoen ikusteko. Metodo horrekin, ebaluazio objektiboa egiteaz gainera, zaila da huts egitea, dagokion lankidearekin egun osoa ematen duten zazpi-zortzi kidek parte hartzen baitute prozesuan. Baten batentzat pertsona jasanezina bada, berriz, pertsona horren ebaluazioa beti geldituko da zortzi kalifikazioren batez bestekoan lausotuta. Pertsonak ebaluatzeko metodo hori erabiliz gero, zaude ziur gardenagoa eta objektiboagoa izango dela. Nola egiten zenuen zuk, lehen?

—Bada, lantegiaren zuzendaria edo txandaren arduraduna etortzen zen, eta esaten zidan halakok edo bestelakok ez zuela behar bezala funtzionatzen. Harekin hitz egiten genuen, ea erantzuten zuen. Eta arduradunak esaten bazidan kaleratu egin behar genuela… bada, kalera.

—Eta, zure ustez, benetan justua zen? Ez al zaizu iruditzen askotan kaleratzen zenutela jendea arduradun batek gogoko ez zuelako, adibidez? Ez al zaizu iruditzen toki askotan gertatzen dela hori?

—Bai, baliteke. Saiatzen nintzen benetan zer gertatzen zen aztertzen, baina buruzagiak esaten zuenaz fidatzen nintzen, egia esateko, eta, hortaz, badakit zer esan nahi didazun, inoiz ez nuen edukitzen zuzen ari ote nintzen lasaitasunik. Beti gelditzen zitzaidan zalantza, justua ote nintzen edo, besterik gabe, talde batean egokitu ez den edo

aukerarik eman ez zaion norbait merezi ez bezala tratatzen ari ote nintzen.

Koldorekin hitz egiten ari nintzen hori guztia ulertzen nuen, baina, nire baitan, zerbait hankamotz zegoela iruditzen zitzaidan. Pentsatu nuen goiz zela dena ongi ulertzeko, eta, agian, aurrerago argituko nituela zalantza guztiak, eta esan nion:

—Ados, Koldo. Eta beste zer baldintza ditugu?

—Miguel, oker ez banago, itxi gabe utzi dugu soldaten kontua.

—Hala da, bai. Berriro erakutsiko dizut soldaten mapa, itxaron.

Kalkulu orria berriro erakutsi, eta arretaz aztertu zuen hark. Galdera gehiago egin zizkidan, osagarriei, gehigarriei, garraioari eta abarri buruz. Handik pixka batera, galdetu zidan:

—Eta hemengo talde hau zer da?

—Koldo, ABLEkoak dira –erantzun nion.

—Banengoen, bada, ni. ABLEak erabiltzea, gustukoa ez izateaz gainera, pertsonak kontratatzeko metodo mertzenario samarra iruditzen zait.

—Bai, Koldo, baina ez daukagu beste erremediorik; ez dakit nola doituko dugun, bestela, gure langile beharra, halako merkatu aldakorrean. Gainera, ABLEkoak ez balira bezalaxe ordaintzen dugu guk, eta, hortaz, ez diot alde handirik ikusten.

—Alde handiak daude, bada, Miguel. Lehenik eta behin, pertsonek ez dute jasotzen soldata bera, ABLEek nonbaitetik ateratzen dutelako irabazia, eta ez txikia, gainera. Langile horiek ez dute segurtasunik izaten, gainera, eta, hala, ez dakite zer etorkizun izango duten; eta jendeak gustukoa du nolabaiteko segurtasuna izatea, eta segurtasunik gabe, nekez hartuko du konpromisorik. Lehen esaten ari nintzen bezala, konpromisoa funtsezkoa da zerbaitek ongi funtziona dezan, eta antolakunde bati badagokio, are gehiago.

—Jakina, Koldo, baina lana urritzen bazaizu, zer egin behar duzu gero?

—Begira, aldi baterako egoera bada, ez da ezer gertatzen. Seguru asko, ez zara hainbeste kezkatuko makina berri batean inbertsioa egin

ondoren sasoi batzuetan makina hori etengabean lanean ez baduzu; eta, beraz, ez dator bat esaten ari zarenarekin. Pertsonak badira zure ustez garrantzizkoena, jabetuko zara jarduera apaleko une batean haiek lanean ez edukitzea irabazia baino askoz ere galera handiagoa dela.

Tutik ez ulertzeko aurpegia jarriko nion, nonbait, irribarre egin eta zera azaldu zidan-eta, jarraian:

—Ea, ez dut esan nahi lan gutxi dagoenean lan asko dagoenean adina jende eduki behar duzula lanean. Baina ABLEak, oro har, erregulatzaile modura erabili ohi dira, baliabide batez hornitzeko, energia balitz bezala, esate baterako. Orain gehiago behar badut, eskatu egingo dut, eta behar ez dudanean, makina itzali, eta kontsumoa murriztuko dut. Ikusten duzunez, pertsonak beste edozein baliabide balira bezala erabiltzen dira, askotan, eta iruditzen zait ez duzula uste hala direnik, ez?

—Ez, jakina… Ez dira beste edozein baliabideren modukoak, baina zer egin, orduan, lan gutxi dagoen sasoietan? –galdetu nion, jakin-minez.

—Ikus dezagun: gauza bat da une jakin batean jarduerak behera egitea, eta oso bestelako kontua, aldiz, jarduera modu drastiko eta etengabean urritzea. Baina izan gaitezen zintzoak: zenbatetan gertatu zaizu lana modu drastiko eta etengabean murriztea, azken urteetan?

—Jaitsi, jaitsi izan zaigu tarteka, baina, egia esan, berriro egin dugu gora, edo, gutxienez, goranzko joera izan dugu beti.

—Hortaz, eta gaiari ihes egiteko asmorik gabe, zure kasua ez bada, hitz egin dezagun lehen kasuaz, alegia, lana pixka bat jaisten den eta gorabehera txikiak dauden kasuaz. Egoera horretan, zuretzat garrantzizkoena pertsonak badira, eta, beraz, baliotsuena pertsonak badira, ez da txarra soilik, baizik eta ergelkeria galanta pertsona horiek baztertzea. Egin behar dena da jarduera apaleko une horiek aprobetxatu jarduera biziko uneetan egin ezin diren gauzak egiteko. Adibidez, prestakuntza lantzeko, birziklatzeko edo, are garrantzizkoa dena, balioaniztasuna lantzeko.

—Balioaniztasuna? Zer esan nahi duzu balioaniztasunarekin?

—Esan nahi dut taldeko lan sistema batean funtsezkoa dela pertsonek oro har betetzen dituztenak baino trebetasun gehiago eskuratzea, denborak aurrera egin ahala gerta daitekeelako beti lan edo zeregin berean harrapatuta bezala gelditzea. Horrela, taldeari ekarpen txikiagoa egiten diote txandaketak egiten direnean baino, pertsona berak gauza batean baino gehiagotan jarduteko trebetasuna hartzen duenean baino. Gainera, errazago estal daitezke bajak, eta, askotan, arazo handiak izaten dira bajak, barneko pertsonekin bete nahi izaten baitira baina jendea hainbat lanpostutan txandaka aritzeko behar bezala prestatu gabe.

—Bai, bai, konturatzen naiz. Baina hori aski al da lan jardueraren beheraldiak betetzeko?

—Miguel, pertsonei buruz aritu beharrean baliabide batez ariko bazina hasi zara berriro. Ulertzen dut galdera hori egitea energiaz ariko bagina, adibidez; baina pertsonei errespetu handiagoa zor zaie, eta arreta eta txera gehiago behar dute, eta, ez hori bakarrik: konbentzionalez bestelako estimuluen bidez kargatzen diren potentzia handiak dira. Hain zuzen ere, pertsonetan «inbertitzen» duzun guztia, argi eta garbi esaten dizut, berreskuratu egiten duzu, eta ez denbora askora.

Ezin nuen Koldorekin; konturatzen nintzen ezin nuela. Ez nuen ulertzen, nahiz eta gutxi gorabehera ikusten nuen zer bidetatik joan nahi zuen. Kontua da beti erakarri izan nauela Walter Packeko pertsonak trebatuta egoteko ideiak; baina, enpresaburu gehienei bezala, kosta egiten zitzaidan inbertsio horren itzulera nola jasoko genuen ikustea. Batzuetan, argiagoak dira kontuan tabulatuta badaude edo titulu ofiziala badute, eta, batez ere, «goikoentzat bada», bulegokoentzat, zeharkakoentzat. Baina urdinezkoen, lanjantzi urdinekoen edo langileen trebakuntzaz ari garenean, konplikatu egiten dira gauzak. Errentagarria al da pertsona bat zenbait jardueratan trebatzea, jakin gabe inoiz trebetasun horiei loturiko lanposturen bat beteko duen? Ez al dirudi egokiagoa bulegokoek esaten diotena besterik ez ikastea? Prestakuntzaren gaia konplexua da. Beti hartu izan dut horri buruz gogoeta egiteko astia, baina aitortu beharra daukat saiakerak eta, batzuetan, aurrerapausoak egin arren, sekula ez zaidala iruditu arlo horretan ez eragingarriak ez eraginkorrak izan garenik.

—Koldo, konfiantza aipatu duzu lehen, zer esan nahi zenuen?

—Mertzenarioen kontu horretaz ari nintzen, zehazki. Pertsonek nolabaiteko egonkortasuna behar dute lasai egoteko eta beren lana eraginkortasunez egiteko; izan ere, gaur toki batean ari bazara baina ez badakizu bihar bertan izango zaren, zer atxikimendu izango duzu une horretan zauden enpresa edo antolakundearekiko? Zure ustez, inor fida daiteke antolakunde batez, jakinik gaur hor daudela baina jakin gabe bihar egongo diren? Zure ustez, eskuak baino zerbait gehiago jar lezake inork ahalegin horretan?

—Tira, konplikatua da, egia esan; baina, gure kasuan, hautaketa prozesu modura ere erabiltzen dugu, eta ABLE bateko norbaitek balio duela iruditzen bazaigu, kontratatu egiten dugu. Lanpostu bati egokitzen zaion jendea aurkitzeko metodo bat da, beste edozein bezalakoa. Agian, baliteke hobea ere izatea, zer lanpostu beteko duten, lanpostu horretan bertan nola diharduten probatzen ari zarelako.

—Bai, baina begira: ez dut esaten ez denik egin behar probaldirik, baina gauzak hasieratik argi utzi eta jarraipen egokia eginez gero, aski da zuzenean lanean jardunez probaldia osatzen den prozesua. Jendeak motibazio handiagoa du probako aldi baterako kontratu bat izanik -egonkortasunik ez dutela onartuta ere-, ABLE batean baino. Gainera, egin beharreko profesiogramak egiten badira, aukera horrekin asmatu egingo duzu, seguru. Lehen azaldu dizut nola funtzionatzen duen profesiogramak.

—Hortaz, zure sistema berrian ez dago ez ABLErik ez halakorik.

—Horixe da: bete-betean asmatu duzu, baina eman dizkizudan azalpenekin, ez zen zaila ere ondorio hori ateratzea.

—Ados, Koldo. Eta elkarrizketaren hasieran esan didazunez, soldatak baxuak iruditzen zaizkizu.

—Bai, Miguel, batzuk baxuak iruditzen zaizkit, bereziki oinarrikoak, ohi denez. Oro har, enpresa kudeatzen dihardduzuenek arreta handia jartzen duzue soldatetan eta ordutegietan. Eta zuzena da soldatak kontrolatzea, baina, gainera, justuak izan daitezen begiratu behar da. Ordutegiei dagokienez ere, esango dizut ongi dagoela horiek begiratzea, baina neurrian. Jende askorentzat, bere enplegatuak noiz sartzen eta noiz irteten diren da kezka bakarra, eta pozik egoten dira orduak betetzen badituzte. Baina, askotan, ez diote erreparatzen

lanordu horien eragingarritasunari, eta nahi baduzu, erakutsiko dizut. Zuzenekoez ari bagara, neurgarria da, eta neurtu egin ohi da; baina horrek ez du bermatzen eragingarritasuna. Bulegokoei eta zeharkakoei dagokienez, berriz, askoz ere konplexuagoa da, gerta bailiteke pertsona bat ordenagailuaren aurrean egotea egun guztian, baina oso balio gutxi eranstea. Benetan garrantzizkoa hau da: zure jendea bere lanaz, enpresaz eta proiektuaz jabetzea, bere egitea, eta, horretarako, soldata duina eta konfiantza behar dira, gutxien-gutxienez, gero azalduko dizkizudan beste gauza batzuez gainera.

—Ulertzen dut, Koldo; baina, hasieran esan dizudanez, irabazten dugun ia guztia inbertitu egiten dugu hemen, ez dugu xahutzen kapritxoetan edo akziodunen artean zenbateko handiak banatzen. Orduan, nola igoko ditugu soldatak, ditugun emaitzak izanik? Gainera, kimiken arloko lan hitzarmenak dioenetik gora ordaintzen dugu guk, kasu guztietan.

—Ez dut zalantzan jartzen hala denik, baina berriro diotsut: zintzoki, benetan uste duzu zuek ordaintzen duzuen oinarriko soldata gordinarekin inor bizi daitekeenik?

Egia esan, pentsatu egin behar izan nuen, baina nire baitan, zintzo jokatuz, ongi baino hobeto nekien ezetz, ezinezkoa zela. Seme-alabak ditut, eta banekien zenbat kostatzen den erosketa egitea, familia baten gastuak ordaintzea… eta zaila iruditzen zitzaidan.

—Bada, zintzoki, ez —erantzun nion.

—Orduan, azter dezagun kalkulu orria pixka bat sakonago, ea zer egin dezakegun.

Talde bakoitzeko zenbakiak aztertzen aritu zen nirekin puska batean, maila batean eta bestean igoerak egiteko adibide batzuk jarriz. Hamabost-hogei bat minutu jardun genuen horretan, harik eta itxura oneko orri edo soldata mapa bat osatu genuen arte. Behekoen soldatak ukitzean zegoen koska, funtsean. ABLEetakoei kontratua egingo genien, eta gainerakoen eskubide eta betebehar berdinekin sartuko ziren. Bitarteko batzuei soldata igoko zitzaien, eta, oro har, maila batzuk finkatu genituen. Bi maila, zuzenekoen artean; hiru, zeharkakoen artean. Guztira, bost soldata maila. Zenbakiak oro har begiratuta kontuak batzuetan ez direnez oso argi ikusten, maila bakoitzerako igoeren ehunekoak, igoerarik zegoen kasuetan, eta

berdin gelditzen zirenen ehunekoak aztertu genituen. Kalkulagailuarekin eta kalkulu orriarekin beste pixka batean atzera eta aurrera ibili ondoren, soldata igoera gordinaren osoko zenbatekoa atera genuen. Hankaz gora erori nintzen ia, zenbatekoa ikusi nuenean: % 17,4ko igoera. Hau da, pertsonen kostuak % 17,4 egingo zuen gora. Zenbaki hari begira gelditu nintzen, zer ondorio izango zituen pentsatuz. Une batez, pentsatu nuen nahastu egin ginela edo, gutxienez, Koldok esango zidala zerbaitetan okertu ginela… Baina begiratu, irribarre egin eta zera galdetu zidan:

—Zer deritzozu?

—Bada… gaizki, jakina. Nola igoko ditugu soldatak % 17, bat-batean? Ez dut uste inongo sindikatuek horren laurdena ere lortuko lukeenik, ezta Euskadiko borroka sindikaleko unerik gordinean ere. Koldo —esan nion—, konturatzen al zara igoera bat ezarriz gero, betirako dela?

—Bai, noski; baina ez kezkatu. Pertsonek ordainsari justua jasotzea da hemen funtsezkoa, ez al zaizu iruditzen?

—Bai, arraioa, baina, agian… ez dakit… pixkanaka edo. Horrela, bat-batean, arriskutsua iruditzen zait. Eta esan dizudanez, gerora damutzea alferrik izango da.

—Zergatik damutu behar duzu, baina? Ez al duzu uste egitera goazen hori dela justuena? Ea, Miguel: ulertzen dut igoera handia iruditzea; baina sinetsidazu: harremanen estilo berriarekin hasi orduko ikusiko dugu nola orekatzen duen kostu hori ekoizpenaren igoera ikusgarri batek. Zaude ziur funtzionatzen hasi eta urtebetera % 17,4 horretatik gora igoko dela produktibitatea.

Ez nuen Koldok zioenarekin zalantzarik, denarekin nuen zalantza. Nire buruari galdetzen nion ez ote nintzen ari ur handiegitan sartzen eta ez ote ninduen zurrunbiloak irentsiko. Aitortu beharra daukat durduzatuta nengoela, erabaki arriskutsua eta informazio gutxirekin hartzen ari zarela igartzen diozunean sortzen zaizun halako zorabio moduko hori sentitzen nuen. Aurpegian sumatuko zidan, nonbait, berehala esan baitzidan:

—Esperientzia dut esaten ari naizen honetan, Miguel. Beti atera zait ongi. Izan konfiantza, eta ikusiko duzu nola ateratzen den ongi.

Aitortu beharra daukat esaldi hura entzun eta zer esan nahi zuen ulertu baino gehiago, begietara begiratu niola. Iruditu zitzaidan guztiz konbentzituta egoteaz gainera, zergatik oso ongi jakin gabe konfiantza guztia ematen diozun pertsona horietakoa zela eta esperientzia aski zuela bota zidan hura botatzeko. Baina, bestalde, hanka sartuz gero zer ondorio ekarriko zizkidan pentsatzen ari nintzela uste dut. Ez dakit zenbat denbora igaro zen, asko iruditu zitzaidan niri, baina baliteke segundo apur batzuk besterik ez izatea. Azkenean, zera esan nion:

—Ados, Koldo. Baina ez ahal zara erratuko! Honetan hanka sartuz gero, gureak egin du.

—Ez kezkatu, eta izan konfiantza. Urtebete baino gutxiagoan, kopuru horretatik gora igoko da produktibitatea.

—Tira, Koldo, hiru baldintza ditugu hor, orain arte egiten genuena ikusita goitik beherako aldaketa eskatuko digutenak; baina lau baldintza zeudela esan didazu lehen. Errazagoa izango ahal da laugarrena!

Oraingoan, bai: zer esan pentsatzen edo hausnartzen ikusi nuen. Gero, irribarre berezi horrekin begiratu zidan, aurrekoan baino serioago, halere, eta esan zidan:

—Tira, Miguel, ikusten duzunez, egin nahi dugun aldaketa hau ez da batere erraza. Antolakundea alderantzikatu behar dugu, galtzerdi bat balitz bezalaxe. Eta modu erradikalean, gainera. Aldaketa garrantzitsuak sekula ez dira egiten pixkanaka. Ezta?

—Bai, ongi. Hala da, aldaketak zenbat eta bizkorrago egin, orduan eta hobeto.

—Bada, sakoneko aldaketak bizkor eta modu ikusgarrian egin behar direla jabetzen bazara, aise ulertuko duzu gure laugarren baldintza ere.

—Ederki, bota: zein da?

—Laugarren baldintza da aldaketa hori guztia egin behar dugula, baina zu gabe.

Harritu samar gelditu nintzen. Ongi ulertu ez niolakoan, berriro galdetu nion:

—Nola ni gabe egin behar duzuela?

—Bada, esan dizudanez, aldaketa erradikalek erreferente berri bat eskatzen dute. Futbol talde batean sakoneko aldaketa egin nahi denean bezala, ezta? Kasu horretan, nor aldatu behar izaten da, lehen-lehenik?

Erantzuna erraza eta begi bistakoa zen, oso begi onez hartu ez nuen arren.

—Entrenatzailea izango da, ala?

—Hori da. Eta zergatik iruditzen zaizu dela hala?

—Ez dakit —erantzun nuen, esan berri zidana gogoan nerabilela, galderaren erantzuna baino gehiago.

—Bada, labur esanda, entrenatzailea zelako une horretara arte erreferentea. Zerbait aldatu behar denean, hari begiratzen diote beti denek.

—Bai; baina zergatik ezin du izan entrenatzaile zaharrak aldaketa berriaren sustatzailea?

—Bada, betikoarekin lotzen zaituelako jendeak, logikoa denez, eta zerbait berria egin nahi dugun oro zalantza izango dutelako behin-behineko zerbait ote den edo Miguelek zerbait aldatzeko egindako ahalegina. Entrenatzaile berria jarrita, jendea jabetuko da garrantzi handiko zerbait aldatu dela. Eta orduan hasi ahal izango gara antolakundea alderantzikatzen.

—Joe, Koldo, hau bai ez nuela espero. Zergatik ezin dut nik? —Tematuta nengoen Koldok emandako berriarekin. Ez nuen batere gustukoa. Ez zitzaidan iruditzen ez logikoa ez arrazoizkoa. Azken batean, nire semea bezalakoa zen enpresa. 27 urterekin sortu nuen, eta 43 urte nituen. Ez nuen ulertzen zergatik ezingo nuen nik bideratu aldaketa.

—Miguel, ikaragarri zaila da, azaldu dizudanagatik: ezin da aldaketatxo txikiren bat eginez kontu hau konpondu; goitik behera aldatu behar da hainbat urtean erabilitako estiloa. Zure estiloa apur bat arkaikoa eta patriarkala da. Ez dizut errua leporatzen. Hori ikasi duzu, eta hori erabili duzu hasi zinenetik, eta, zure anaiarekin batera, sustatzailea eta jabea zara, eta horrek guztiak asko zailtzen du estiloa

aldatzea, baldin eta erreferente berak jarraitzen badu, gauzak beste modu batera eginez bada ere.

Ez nekien nola konbentzitu. Walter Pack zen nire ilusioa. Astean ordu asko lan egiten nituen, eta Walter Packekin zer egin genezakeen pentsatuz ematen nuen denbora ia guztia. Aitortu beharra daukat ordu asko eskaintzen nizkiola, agian atsedenari eta familiari lapurtuz denbora asko, eta sakrifizio asko egiten nituela enpresaren alde; eta ez nengoen bat-batean hori guztia alde batera uzteko prest. Gogoan dut nola saiatu zen bera hainbat modutara azaltzen baldintza hura, eta nola nerabilen nik kezka bakarra gogoan: Walter Packen egoteari utziz gero zer egingo ote nuen. Egia da, alde batetik, nekatuta ere banengoela eta, erretiratuz gero, sari modura hartuko nuela atsedena. Baina, bestalde, berehala zetozkidan burura beti agertu ohi diren mamu horiek, azken batean, ulertzen ez duzun edo bidezkoa iruditzen ez zaizun neurri baten kontra oldartzearen harrotasuna baino ez dena. Denbora irabazteko-edo, esan nion:

—Koldo, pixka bat gehiago hausnartu beharko dut hori.

—Noski, Miguel. Ulertzen dut. Har ezazu behar duzun denbora, eta geldituko gara berriro. Ez dut inoiz aldaketarik proposatzen edo egiten, baldin eta buruak, hau da, jabeak, jabeek zuen kasuan, uste osoa ez badu. Hitz egin duguna entzunda konturatuko zinenez, goitik behera hasi behar du aldaketak, eta zu zara aldatu beharreko lehenengo pieza. Iruditzen zait patxadaz pentsatu beharko zenukeela, eta nahi duzunean berriro deitu. Zer iruditzen?

Ez dakit ongi ala gaizki iruditzen zitzaidan. Guztiz nahastuta nengoen. Kontuak biribildu gabe utzi nituela sentitu nuen. Pertsona oldartsua naiz, eta baita hunkibera, aktiboa eta primarioa ere. Sentimendu horiek guztiak sentitzen nituen denak nahasian. Pertsona primario gisa, bizkor erantzuteko irrika nuen; baina emozioek eragotzi egiten zidaten. Ez zen erantzun zuzena izango, eta Koldok luze eta zabal pentsatzeko denbora hartzeko esango zidan, seguru. Azkenean, hauxe esan nion:

—Ados, Koldo. Plazer bat izan da zurekin berriketa egitea. Pentsatuko dut, eta erantzungo dizut.

Zutitu egin zen, elkarri eskua eman genion, eta bilera gelatik atera zen, kaleko eskaileretarantz. Han gelditu nintzen, une batez, zer egin ez

nekiela. 19:30 ziren, eta leher eginda nengoen. Ez nuen alde egin nahi lagunarteko doinuan hitz egindako hura guztia sakondu gabe; baina, bestalde, emazteari kontatu nahi nion guztia. Bazuen gure hitzorduaren berri, eta etxera iritsi orduko galdetu egingo zidan. Ongi pentsatu nahi nuen nola kontatuko nion hura; Koldoren azken proposamena latz samarra iruditzen zitzaidan Iciarri bat-batean kontatzeko. Agian, lehenengo hiru puntuak azaldu beharko nizkion, pentsatu nuen, eta beste egun baterako utzi ni kanpoan gelditzeko kontu hura. Bulegoan pixka batean hausnarrean gelditu, eta alde egin nuen. Etxeraino bide luze samarra dut autoz, eta astia izan nuen gaia sakontzeko. Gabrielekin ere hitz egin nahi nuen; harekin adostu beharko nituen puntu guztiak. Une hartan, ez zitzaidan zaila iruditu anaia konbentzitzea; baina, jakina, nik egon behar nuen konbentzituta, beste inork baino lehenago. Nekatuta baina hizketarako gogoz iritsi nintzen etxera. Nola azalduko nuen guztia? Nola hasi? Beti bezala, musu eman nion emazteari, eta berehala galdetu zidan zer moduz. Bazekien Koldorekin elkartzekoa nintzela, eta interes handi samarra zuen, liburuei buruz eta hark aldarrikatzen zuen harreman estilo berriari buruz hitz egin bainion azkenaldian.

—Ongi joan da, luze aritu gara.

—Bai, baina zer moduz? —galdetu zidan, behingoz gaiari heltzeko irrikaz.

Elkarrizketaren xehetasunak aletzen hasi nintzen. Azaldu nion nire estiloarena, estilo patriarkal eta arkaikoarena, eta irribarrez ikusi nuen. Baliteke berak ere estilo horixe ikustea nigan etxera iristean, eta ongi baino hobeto jakitea nire estiloa nolakoa zen, neu jabetu gabe egon arren. Emakumeek ahalmena zuten, bistan zenez, jendea nork bere burua baino hobeto ezagutzeko. Soldaten, mailen eta abarren gaia atera nionean, primeran ulertu zuen. Jabetzen nintzen Koldok bere estiloaren berri emateko nirekin erabili zituen argudio berak erabiltzen ari nintzela, baina ez zitzaidan axola. Azken batean, Koldok konbentzitu egin ninduen, eta, Iciarri iritzi eske baino gehiago, nire ustez egin behar nuena egiteko arrazoiak ematen ari nintzen; eta presa nuen azken baldintza kontatzeko ere. Ikusi nahi nuen zer aurpegi jartzen zuen edo zer iradokitzen zidan. Autoan etxera nindoala, puntu horri buruz zer esango zidan gogoetan jardun duen, beste edozer punturi buruz baino arreta gehiagorekin, uste osoa bainuen gainerako

puntuetan ados egongo zela edo arrazoia emango zidala, baina zalantza handia bainuen azken hari buruz. Berriketaldiaren ondoren —berriketa jarraitua, tartean alaba gaztenak amari edo niri egindako galderaren baten etenalditxoak kenduta—, esan nion:

—Eta, zera, laztana, azkenean beste baldintza bat ere jarri dit.

—A bai? Zein?

Une batez hitzaldia eten nuen, jarraian esatera nindoan horrekin gozatua hartzeko, eta hizketan jarraitu nuen:

—Bada, azken baldintza da nik lana uztea —esan nuen, isekari, emaztearen aurpegian berehalako erreakzio bat ikusiko nuelakoan.

—Nola? Zer esan nahi duzu? —galdetu zidan harrituta.

—Bada, esan nahi dut berak aldarrikatzen dituen aldaketak egiteko, ezinezkoa dela ni enpresaren buru egotea, itxuraz.

—Eta zergatik ez? —galdetu zidan, berriro, nahasturik.

Koldok emandako argudio berak eman nizkion. Zer aurpegi jartzen zuen ikusi nahi nuen, zer erreakzio zuen, ea baldintza horren kontra zegoen, gehiago arrazoitzera behartuko baininduen horrek.

—Koldoren arabera, maitea, ezingo nuke aldaketa gidatu, eta, are gehiago, traba izango nintzateke.

Pentsakor gelditu zen, erabaki horrek bioi ekarriko zizkigun ondorioak neurtzen-edo, beharbada. Uste dut artean zalantzati zegoela hau galdetu zidanean:

—Horrek esan nahi du gutxiago lan egingo duzula, ez?

Galderak oharkabean bezala harrapatu ninduen, eta erantzun zion:

—Hala uste dut, maitea. —Ez nuen esan uste osoz; izan ere, ez zen etxerako bidean nire buruari egindako ez galdera nire galderei emandako erantzuna. Azken baldintza kontatzen nionean nire ustez esango zizkidan gauza guzti-guztiak aztertu nituen, eta pentsatu nuen zalantza nagusiak *nola* eta *zergatik* izango zirela, gehiago, eta ez, hainbeste, aurrera begira zer egingo nuen.

Argudioak ematen jarraitu nuen:

—Pentsatzen dut Indiara bidaiatu eta etxean egon beharko dudala —esan nion, zer esaten ari nintzen ongi pentsatu gabe eta erabat sinetsi gabe. Kontua da ez niela erreparatu Walter Packeko eguneroko ardura nire gain ez izateak ekarriko zizkidan balizko ondorioei. Hamasei urte neramatzan jo eta su lanean, eta, hara, non, esku-eskura nuen lana uzteko aukera. Gogorra zen: alde batetik, erakargarria, nekatu samar bainengoen; baina, bestetik, ongi ezagutzen nire burua, eta ez nekien beste ezer egiteko gai izango ote nintzen.

—Tira, lan gutxiago egingo baduzu, niri primeran iruditzen zait. Beti aritu zara buru-belarri, eta baduzu familiari denbora pixka bat gehiago emateko garaia ere.

—Jakina, laztana —erantzun nuen, ez uste osoz, orduan ere—. Dena den, pixka bat sakondu eta Gabrielekin hitz egin beharko dut, ez al zaizu iruditzen?

—Gabrielekin hitz egitearena, zalantzarik gabe; baina pentsatzearena, uste nuen ongi pentsatuta zenuela dagoeneko. Eta azken puntuari dagokionez, ez kezkatu: onura izango da, seguru.

Onura edo kaltea, ez nuen batere argi. Ez nekien gai izango ote nintzen. Aitortu beharra daukat afalorduan seme-alabek hitz egin arren Koldoren proposamenari baiezkoa ematearen ondorioak nituen nik gogoan etengabe. Ez nekien nire burua Walter Packetik kanpo egoteko gai ikusten nuen; eta Koldok ez zidan elkarrizketan oso argi utzi zer egin nezakeen. Beste gauza batzuk egin beharko nituzkeela iradoki zuen, baina ez Walter Packen egunerokotasunarekin lotuak. Kostatu zitzaidan gau hartan loak hartzea, baietz esanez gero nire bizitzako etapa berri hura nolakoa izango zen burutik kendu ezinik, eta etengabe pentsatzen zer gertatuko ote zen Koldori eskerrak eman eta esango banio Walter Packeko ardura edo boterea nire esku izaten jarraitu nahi nuela. Biharamunean, nekatu samar jaiki nintzen. Ez nuen asko lo egin, ezta ongi ere. Kontua da etxetik goiz irteteko asmoa nuela, ohi bezala. Burua borborka nuen oraindik. Bulegora iritsi, eta hitz egin behar genuela esan nion Gabrieli, eta berak hau erantzun:

—Eskerrak, gizona! Zer moduz atera zen galdetzeko gogoz gelditu nintzen atzo.

—Oraintxe azalduko dizut, bada —esan nion.

Kontatzen hasi nintzen, berak galderaren bat egiten zidala, tarteka. Soldaten igoera ikaragarri handiari zegokionez, Koldok azaldu zidanean ni gelditu nintzen bezain harrituta gelditu zen bera ere. Ez nuen aise konbentzitu Koldok emandako argudioekin, baina, azkenean, lortu nuen, nonbait. Laugarren puntura iritsi nintzenean, eta azaldu nionean ni alde batera gelditzea nahi zuela Koldok eta ordura arte nik egindakoa egiteko beste norbait jartzeko ordua iritsi zela, txundituta gelditu zen:

—Baina ez dut ulertzen, zergatik alde egin behar duzu? Nork hartuko du zure tokia? —Nik bezala, berak ere ez zuen ulertzen; baina, beste behin ere, Koldok niri emandako argudio berak hari ematen ikusi nuen nire burua, aldaketa bideratzeko entrenatzaile berriaren premia zegoela azaltzen.

—Ez dakit, Gabriel, nik uste Koldo fidagarria dela. Pentsatu dut, Iciarrekin hitz egin dut, eta iruditzen zaigu ongi atera daitekeela.

—Joe, orduan, nik ere irten egin nahi dut —erantzun zuen, eta ez dut uste ni antolakundean ezinbestekoa nintzela uste zuelako esan zuenik, baizik eta plan ona iruditzen zitzaiolako bigarren mailan egotea, eguneroko gorabeheretan murgilduta eta Walter Packeko bezeroekin eta pertsonekin borrokan aritu behar izan ordez. Inbidia zintzoa sumatu nuen haren erantzunean, eta, jakina, konturatu nintzen apur bat bakarrik ikusten zuela bere burua, ni erretiratuz gero. Azken batean, anaiak izateaz eta elkarrekin bikain moldatzeaz gainera, urte askotan borrokan aritu ginen elkarrekin enpresa handitzeko lehian, eta hura nolabait elkarrengandik aldentzea izango zela sentitzen edo ulertzen zuen.

Ulertu nuen bere jarrera, eta lasaitzen saiatu nintzen:

—Gabriel, azken batean, Walter Packen hobe beharrez da. Badakizu zerbait egin beharrean gaudela. Hilabeteak daramatzagu kontu honi bueltaka; eta ongi ikusten dugu Koldok orain arte proposatu diguna, guzti horrekin ados gaude funtsean.

—Bai, ados, Koldok dioena egokia dela irizten diot, eta lagungarria izango zaigu, seguru asko; baina, bestalde, zu kenduta, nor jarriko du?

Galdera ona; une batez, zer erantzun ez nekiela gelditu nintzen. Izan ere, gogoratzen nintzen Koldok zerbait iradoki zidala horri buruz,

baina une hartan ez nekien zehazki zer zen. Berehala etorri zitzaidan gogora nola aipatu zuen aldaketa egiten lagunduko zuen norbait kanpotik ekartzearen kontua, baina ez ginen zehazki ezertan gelditu. Jakina, erabakia hartzea zen lehen urratsa, eta garrantzizkoena. Hura guztia nola egingo genuen erabakitzea, bigarren urratsa izango zen hori.

—Bada, Gabriel, zu ere ados bazaude, zer iruditzen zaizu bihar deitzen badiot eta beste bilera baterako hitzordua jartzen badut, xehetasunak zehazteko?

—Ongi—erantzun zidan.

Biharamunean, bada, Koldori deituko nion. Denborak aurrera egin ahala, zer-nolako erabakia hartzen ari nintzen pentsatzen nuen, zer-nolako garrantzia zuen, eta baita halako aldaketa handia jakinarazteak atzerabiderik ez zuela izango ere. Banekien asmoa zuzena zela, bereziki lehenengo hiru baldintzei zegokienez; baina laugarrenarekin zalantzak nituen oraindik. Hala ere, orduek aurrera egin ahala, eguneroko lanaren zamatik aske ikusten hasi nintzen nire burua —zama astuna, benetan— eta erabaki estrategikoagoak hartzen; eta, egia esan, atsegin nuen. 1992an Walter Pack abian jarri genueneko ilusio berarekin nengoen, baina, oraingoan, Indian eta betidanik gogoan izan ditudan bestelako proiektu horietan jarduteko. Azken batean, proiektu horietarako denboraz, beti bainintzen denbora faltaz kexu.

—Koldo, arratsalde on. Zer moduz gabiltza?

—Ongi, Miguel, proiektu berri batean lanean, eta artikuluren bat idazten; badakizu, lanpetu samar.

—Zera esateko deitzen dizut… pentsatu dudala lehengoan hizketan jardundakoari buruz, eta Gabrielekin eta nire emaztearekin hitz egin ondoren,… bada, zera… uste dut aurrera egingo dugula. Baina zalantza batzuk ditut, eta zurekin argitu nahi nituzke.

—Oso ongi. Agenda begiratuko dut… Zer iruditzen zaizu asteartea? Zornotzan bazkaldu dezakegu, eta ongi iruditzen bazaizu, etortzeko esango diot Patxiri ere, eta horrela ezagutu egingo duzu.

—Nor da Patxi, Koldo?

—Bada, Walter Packen koordinatzaile sartuko litzatekeena; zure ordezkoa, alegia.

—A… baina nire ordezkoa ere ba al duzu, jada?

—Dakizunez, beti behar izaten dira aldaketa gauzatzeko lankideak, eta Patxi da lankide horietako bat. Baina asteartean azalduko dizut hobeto, ongi iruditzen bazaizu.

—Ados, Koldo, eskerrik asko. Non elkartuko gara?

—Bada jatetxe bat Lauaxetatik hurbil, azpian, hain zuzen. Ez naiz izenaz gogoratzen, baina erraz aurkituko duzu. Ba al dakizu non dagoen Lauaxeta?

—Bai, jakina —esan nion, zehazki non zegoen jakin ez arren; banekien Zornotzako irteera aldean zegoela, Durango aldera, Eubatik hurbil—. Han elkartuko gara, ordu bietan, ongi iruditzen bazaizu.

—Bai, primeran. Agur.

Egia esateko, zama astun bat gainetik kendu banu bezala sentitu nintzela. Egin nahi genuen aldaketa ordurako abian balitz bezala. Bestalde, hor jarraitzen zuten nire zalantzek eta galderek, eta erabakia hartu arte gauzei buelta eta jira aritzen diren horietakoa naizenez, asteartea berandu zela pentsatu nuen. Astearen parte bat eta asteburu osoa izango nuen pentsatzen jarduteko, eta nahiago nuen ostiralean gelditu bagina, bazkaldu eta kontuak argitzeko. Gauzak, ordea, ez dira beti irteten batek nahi lukeen moduan.

—Gabriel, hitz egin dut Koldorekin. Astearterako gelditu naiz. Nire ordezkoa ere baduela esan dit. Hori da bizkortasuna; ez zekien baiezkoa emango nionik ere, eta hara. Nik uste bazuela baiezkoaren susmoa. Ez al zaizu iruditzen?

—Ez dakit, bada…

—Zera, kontuak kontu, zerbait esan beharko diogu jendeari, ez? Nik uste, elkartu egin beharko genituzkeela, gutxienez, zerbait begiratzen ari garela esateko. Ez zaizu iruditzen?

—Bai, ongi iruditzen zait. Nola egingo dugu?

—Nik esango nieke Walter Packen ibilbideari buruzko zerbait esan nahi diegula eta bide berriak saiatzeko asmoa dugula, ea zer dioten.

—Ados. Ongi iruditzen bazaizu, Ireneri esango diot prestatzeko idatzi bat, eta, ados bazaude, hemen egin ordez, industrialdeko bulegoetan egingo dugu, itxura serioagoa izan dezan.

Ostiral horretarako jarri genuen jendearekin bulegoan elkartzeko hitzordua. Ez nekien oso ongi zer jakinaraztera nindoan, agian Walter Packen ibilbideari buruzko zerbait zela, oraingoz ez zela modu ofizialean jakinaraziko; eta gero, bide berriren bat aztertzen ari ginela esango nieke. Kito, ez nion buelta gehiago ere eman: bat-batean aritzen naiz, eta, iruditzen zait zerbaiti buelta gehiegi eman arren azkenean alferrik dela, ez delako ateratzen pentsatu bezala, eta, halakoetan, denbora galdu izanaren sentipena sortzen dela. Bilera ongi atera zen, jendea jakin-minez zegoen. Oroitzen naiz jendeak ez zuela galdera askorik egin, ohitura faltagatik, baina batzuek gaiari buruzko xehetasun gehiago nahi zituztela, eta beste batzuek iritzia eman zutela, aldatzen hasteko zer eta nola egin behar zen. Ez zuten inondik ere asmatu Koldok aipatuetako puntuetan eta estiloan, baina ekarpen freskoa izan zen, egoeraren berritasunari esker.

Bazkalordurako amaitu genuen, eta esan beharra daukat bilera positiboa izan zela, oro har. Lasaitu egin nintzen: pentsatuta genuen estrategia onartzen zutelako itxura hartu nion, jendeari nire iritzia jakinarazitakoan. Zer egin nahi duzun argi jakin arren horren berri emateko ohiturarik izan gabe egun batean zure asmoen berri ematen duzuneko sentipena izan nuen. Bileraren ondoren, Walter Packera itzuli nintzen; beste bilera bat nuen, eta, ondoren, pixka bat prestatu nahi nuen asteartean Koldorekin nuen hitzordua. Ezin nuen bilera hura gogotik kendu. Zer esango zidan, nola hasiko ginen aldaketa egiten, nolakoa ote zen Patxi hura. Tira, kontuan zen asteari gelditzen zitzaion denboran eta asteburuan ordu asko eman nituela hausnarrean.

—Koldo, ez dut ikusten esandako toki hori —esan nion telefonoz.

—Gasolindegia pasatu, eta ezkerreko bidea hartu behar duzu. Industrialde baten aurretik.

—A, ikusten dut. Ok, lau minutuan hor naiz.

—Ederki, hementxe nago, Patxirekin.

Telefonoa eskegi eta jatetxea gain hartan ikusterako bertan nintzen. Ikastolaren atzean, berak esan bezala.

—Begira, Miguel, hau Patxi da.

—Kaixo, Patxi, urte askotarako.

—Kaixo, Miguel. Koldok asko hitz egin dit zuetaz.

—Onerako izango ahal zen —esan nion, Koldori begi bazterretik begira.

—Bai, horixe! —esan zidan, irribarre batez.

Jatetxean sartu, menutik zer jan nahi genuen eskatu, eta azaleko kontu batzuei berriketa pixka bat egin ondoren, gaiari heldu genion. Otordu atsegina izan zen. Koldok estiloari loturiko gaietan sakondu zuen; eta Patxik baietz egiten zuen, edo Koldok esaten zuenaren egokitasuna berresten zuen, beste enpresa batzuetan egindako urteetan estilo humanoagoari loturik esperientzietako pasarteak kontatuz, tarteka. Azken batean, gai horietarako sentiberatasun berezia zuen aholkulari bat zen Patxi. Eta postrearekin ari ginela, aldaketa gauza erabakitzat hartuta, nola egingo genuen aztertzen hasi ginen, eta, batez ere, noiz hasiko ginen. Agendak begiratu, eta erabaki genuen datarik egokiena otsailak 17, asteartea, zela. Batzar orokorra egin behar genuen; hau da, bilera bat, enpresako jende guztiarekin.

—Koldo, ez dakit hainbeste jende elkartzeko tokirik badugun. Asko jota, taldekako bilerak egin izan ditut nik jendearekin, ez denekin batera.

—Askoz hobeto: Walter Packetik kanpoko toki bat bilatuko dugu, eta handitasuna emango diogu ekitaldiari horrela.

—Hara, Miguel, komeni da jendea ohartzea era horretako bilerak funtsezkoak direla; eta beren egunerokotasunetik ateratzea da horretarako egokiena. Onena herriko zinema aretoa alokatzea izango da, eta jendea kaleko jantziekin azaltzea, eta ez lanjantzia soinean duela. Bestelako ekitaldi bat dela ohartu behar dute, eta jakin-mina sortu behar dugu.

—Ondo da, Koldo. Lokal bat bilatuko dut Igorren. Uste dut ez dagoela zinemarik, baina iruditzen zait aurkituko dugula tokia.

Ez nengoen toki egokia aurkituko nuen seguru, baina ez zitzaidan iruditzen bereziki garrantzizkoa ere, une hartan. Gehiago kezkatzen ninduen hartu nituen erabaki haiek nolabait atzerabiderik ez zutela ohartzeak eragiten zidan zorabioa, eta nire buruari galdezka ari nintzaion ea zuzen ari ote nintzen. Erabakiren bat hartzen dugun aldi oro, beste aukera batzuk baztertzen ditugu, eta erabakia garrantzi handikoa bada, saihestezina da nolabaiteko zorabioa sentitzea; niri, behintzat, hala gertatzen zait. Egia da, gero, etapa hori igarotakoan, erabaki irmoa hartutakoan, ez diedala gauzei buelta askorik ematen: etorkizunera begiratu, eta aurrera egiten dut. Pentsatu bezala, Igorreko zinemarenak kale egin zuen, eta Walter Packeko kide guztiak elkartzeko tokia izango zuen beste tokiren baten bila hasi ginen. Liburutegia bazegoenez, hura ikustera joan ginen. Moduz alokatuko zigutela esan ziguten, eta toki ezin aproposagoa iruditu zitzaidan. Zabala, argitsua eta polita.

Aldaketa abiarazi zuen batzarra

Urduri nengoen, bai, 17ko goiz hartan. Batzarrari hasiera nola eman pentsatuz igaro nituen azken egunak. Jakina, niri zegokidan zer egin nahi nuen azaltzen hastea. Ikaragarrizko jakin-mina zegoen. Inork ez zekien, Gabrielek izan ezik, bilera hartan zertaz jardungo genuen, eta zurrumurru asko zebiltzan bazterretan. Jendeak bazekien garrantzizkoa zela eta zerikusia zuela Walter Packen etorkizunarekin, baina inork ez zekien zehazki zer zen.

Walter Packen lehen urteetako argazki batzuk bilatu nituen, eta saiatu nintzen 1992tik aurrera izandako bilakaera azaltzen. Hiru katu hasi ginen, bi makinatxorekin, eta barregarria zen orain. Argazkiek grazia egin zuten; jendeak barre egiten zuen hasiera nolakoa izan zen ikusiz, eta zaharrenak, garai haiek gogoan zituztenez, zer egiten eta ikusten zen kontatzen aritu ziren. Jarraian, traineruen argazki batzuk jarri nituen, eta azaltzen hasi nintzen asko genuela hobetzeko, egoera onean egon arren. Ez nekien nola azaldu iruditzen zitzaidala jendeak ez zuela proiektua bere egiten eta dena gaizki amaituko zen itxura hartzen niola horri. Hala, niretzat talde lanak zer esan nahi duen ezin hobeto adierazten duen argazki bat jartzea erabaki nuen. Azaldu nahi

nuena zen lehiakortasun biziko arlo batean, funtsezkoa dela denak batuta egotea eta arrakasta lortzeko elkarrekin borroka egitea. Ondoren, aipatu nien Koldo gonbidatu nuela, eta egoera nola ikusten zuen azaltzea nahiko nukeela. Hari hitza eman nionean, isiltasuna nagusitu zen, zer esango zuen adi-adi denak. Koldok hitza hartzen duen oro gertatzen den bezala, modu harrigarrian erreakzionatu zuen jendeak Koldo bere estiloari buruzko azalpenak ematen eta diapositiba apur batzuk proiektatzen zituen bitartean. Zirkinik egin gabe egon zen jendea, haren mezua arretaz entzuten. Jakin-mina sortu zuen eskuzabaltasunaz, konpromiso koherenteaz eta uzta banatzeaz mintzo zen diskurtso hark; entzuteko diskurtso gustagarria zen.

Berrogeita bost bat minutuz luzatu zen haren mintzaldia, inork etenik egin gabe, eta zehatz-mehatz kontatu zuen nola eta zergatik den beharrezkoa antolakundeen aldaketa, gaur egun. Tarte horretan, arreta gehiago jarri nuen jendearen erreakzioan, mintzaldian baino. Gustukoa nuen entzuten eta sumatzen nuena. Berehala ulertu nuen Koldok egiten zuenaren moduko planteamendu batekin, ez zegoela ezezkorik jasotzerik. Esaten duena nahiko jakinekoa da; baina, batzuetan, ez dugu gaitasunik hori ikusteko, eta, are gutxiago, hori aplikatzeko. Bost axola diskurtsoa entzun eta esatea begi bistako kontuak direla; nork bere burua gainditzeko liburuak irakurtzen direnean bezala gertatzen da: esaten diren gauzak hain dira argiak, erraza baitirudi horiek gauzatzea, baina, egunerokotasunean, aldatzen oso zailak gertatzen dira errutinak. Koldoren hitzaldiaren ondoren, Patxiren aurkezpena etorri zen Walter Packen nire ordezkari modura eta koordinatzaile modura arituko zenaren aurkezpena. Aurkezpeneko hitz soil batzuk izan ziren, eta Patxik adeitsu erantzun zuen guztien aurrean.

Gero, galderen txanda etorri zen. Istant batzuen buruan etorri zen lehena; jendaurrean hitz egin berri duenarentzat deseroso samarrak dira une horiek, ez baitu argi izaten zergatik ez duen jendeak galdetzen, ausartzen ez delako den edo hitzaldiak behar adinako interesik sortu ez duelako den. Denbora pixka bat igaro zen lehen galdera egin zuten arte; ez dut zehazki oroitzen galdera zein zen, baina gogoan dut estiloari buruzko zerbait zela, zalantzak sortu zituela. Esandako guztiaren egiatasuna berresteko galderak ziren, planteamendua ez ulertzearen ondoriozkoak baino gehiago. Urduri samar nengoen, orduagatik: bozketa egin behar genuen, eta

Alemaniarako hegazkina hartu beharra neukan. Alde batetik, askapena behar nuen, ardurak zetozenei uzteko lasaitasuna; bestetik, beldurra ematen zidan etapa berri ezezagun hark. Sentimendu kontrajarriak nituen, bidaiaren urduritasunaz gainera. Galdera batzuk entzun ondoren, eta, ikusirik, oro har, jendea gustura zegoela, bozketa egin genuen: paperean eta sekretupean eman genuen botoa. Akta idatzi zen, batzarrean gertatutakoarekin eta parte-hartzaileen zerrendarekin. Bozketa egin zen, jendearen zurrumurru eta barre txikien artean, erreakzio hori izaten baitu jende gehienak halako egoeretan. Urteak generamatzan elkarrekin lanean, eta gauzak aldatu nahi ote genuen bozkatzen ari ginen. Hobeto ulertuko zen norabide bateranzko eta etorkizun itxaropentsuagoari ateak zabalduko zizkion aldaketa bat nahi ote genuen.

Ez geunden, inola ere, egoera larrian edo krisian, jendeari zerbait aldatu beharra dagoela argien ikusarazi ohi dion era horretako egoera batean. Kasu honetan, ez zen hala: oraindik ez zen igartzen krisiaren zantzurik; ez genuen ikusten Europan, behintzat, azken berrogeita hamar urteetako krisi luze eta latzena izango zenaren arrastorik. Eta, hain zuzen ere, horregatik ikusten ziren barre txiki haiek edo urduritasun hura, egoera ona zelako: hazteko eta ongi haztek aldatu egin beharko genuela jakin edo ez, ez zen behar larria, ezta pertsonek eskatutako zerbait ere. Eta, hala, giro ona eta lasaia genuen. Ez zen izan inolako arazorik edo eguna ilundu zuen gertaerarik estilo berri bati heldu genioneko hartan, gauzak egiteko modu berri bat geure egin genuen hartan, azken batean.

Hamabost bat minuturen ondoren, emana jende guztiak botoa zuen, eta kartoizko kutxako botoak zenbatzen hasi ginen. Hasierako boto ia guztiak estilo berriaren aldekoak ziren, abesti monotonoa zirudien, eta halaxe jarraitu zuen, abstentzio bat agertu zen arte. Harrimen txiki bat izan zen, baina berehala baretu zen, kontaketan bata bestearen atzetik ateratzen baitziren baiezkoak, eta ezezko bakar bat ere ez. Amaitzear, pare bat ezezko agertu ziren, baina ordurako argia zen baiezkoak gehiengo zabala izango zuela. Hiru lagunen artean egin genuen botoen kontaketa, eta amaitutakoan, argia zen baiezkoaren garaipena, gehiengo handiaz gainera: botoa eman zuten pertsonen %97, Walter Pack ia osoa. Eta bestelako ospakizunik gabe amaitu zen batzarra. Jendea pozik zegoen, hauteskundeak amaitzen direnean bezala,

lehenengo neurriak zein izango ote diren jakiteko irrikaz. Aldaketarako lehenengo neurriak zein ziren jakin nahi zuen jendeak.

Gogoan dut Koldorekin gelditu nintzela, pixka batean, emaitzei buruz hizketan, aireportura alde egin aurretik. Pozik ikusi nuen, pozarren. Bistan zen emaitzak gogobete egin zuela, jakina; baina ez hori bakarrik: gogobeteta eta uste osoz zegoen halako gehiengo bat izanik bizkor eta arazorik gabe egin ahal izango zelako aldaketa. Beti gelditzen zaio ezezkoa esateko aukera, baldin eta egin nahi den errotiko aldaketarako gehiengo nahikoa lortzen ez bada bozketan. Koldo eta nire ordezkoa, Patxi, agurtu, eta aireportura alde egin nuen. Beste pertsona batekin egitekoa nintzen bidaia, eta bozketari buruz aritu ginen, eta egin nahi genuen aldaketari buruz zer iritzi zuen galdetu nion. Egia esan, Koldorekin lehenengoz hitz egin nuenetik une hartara arte, hiru hilabete igaro ziren, Gabonak tartean, eta eguneroko lanekin eta balizko aldaketak eragindako asaldurarekin, ez nuen aukerarik izan ordura arte hurbileko lankide izan nituen pertsonetako askorekin gaiari buruz hitz egiteko. Laster iritsi ginen aireportura, eta, hegazkinean, berriro heldu genion gaiari. Sakonago azaldu nion zergatik eta nola ikusten nuen nik aldaketa. Zalantza nagusia nik alde egin beharrari buruz zen. Koldok entrenatzaile aldaketari buruz esandakoa aipatu nuen, baina, oraingoan ere, ez zirudien puntu hori ongi ulertzen zenik; agian, kosta egiten zelako Walter Pack ulertzea, ni haren buru izan gabe. Urte asko neramatzan han, eta, onerako zein txarrerako, enpresako erreferente nagusia nintzen, Gabrielekin batera. Ez nekien zer pentsatu; halako nostalgia bat sentitzen nuen, bidaia hartatik itzulitakoan ez nuelako gehiago izango Walter Packen egunerokotasuna kudeatzeko aukerarik.

Antolamendu aldaketaren ondorengo etapa berria

Alemaniatik itzuli nintzenean, gogoan dut beti bezala igo nituela Walter Packeko eskailerak, baina ordurako aldaketaren zantzuren bat sumatzen zela. Egun batzuk gehiago egingo nituen nire bulegoan, baina Koldok zioen bulegoen forma lehenbailehen aldatu beharra zegoela. Kito bulegoak zenbait eraikinetan barreiatuta edukitzea, asko zailtzen baitzituen harremanak, estilo berriaren funtsa. Aldaketak

egiteko premiaz jardun genuen, eta agian IDELTeko (Prototipoen Garapen Ingeniaritza) kideak beste tokira aldatu beharko genituela, eta Walter Packeko guztiak Industrialdeko F6 pabiloiko bulegoetara joan. Konplikatua ematen zuen, baina berehala konturatu ginen aise lotuko genuela aldaketari ekiteko behar zen espazio zabal hura, mahai luze batzuk erosita eta bulegoak eta bilera gelak mugatzeko bere garaian ezarri ziren beirazko manpara batzuk kenduta.

Berehala erabaki zen inbertsio txiki batzuk egitea Koldok hain gustukoa duen eta antolakunde moderno askotan egiten hasita dauden hori lortzeko: espazio zabal bat, pertsona guztiek lan egin dezaten, bulego eta espazio itxirik gabe, harremanak eragozten dituztelako itxitura horiek. Bestalde, nik ez nuen han egon behar, pertsona haien guztien erdian, zeinak izan bainituen hainbat urtez lankide; eta, hala, pentsatu genuen bulego bat antolatzea goiko solairuan, biltegiko gune batean, piezetarako eta gordez gero sekula gehiago erabiltzen ez diren trasteetarako biltegi modura erabiltzen zen gune batean. Aldaketa bizkor egitea zen gakoa, eta zeharkako pertsonak beste kokaleku batean egoteak erraztu edo akuilatu egingo zuen harremanak aldatzean zetzan etapa berri hura.

2007ko apirilean geunden, obrak amaitzear ziren, eta gero eta hurbilago zegoen nik alde egiteko eguna, hasieran gogo onez hartu ez nuena baina ordurako irrikaz itxaroten nuena, une hartan nire ardurapekoa izan ez arren egunero sumatzen eta ikusten eta, beraz, sentitzen jarraitzen nuen jarduera hartatik aldentzeko. Ordurako, barneraturik nuen Indiaz arduratu beharko nuela eta, gainerakoan, gauzak nola zihoazen jakiteko noizean behin Patxirekin eta Koldorekin elkartu, besterik gabe. Kokaleku aldaketak eta ardura banaketa berria berehala hasi zen. Lehen komertzial izandakoak ESC ziren orain (bezeroak asebetetzeko taldea); eta fabrikako zuzenekoak, azken batean, materialak produktu bihurtzen zutenak, ESC (bezero lerroa taldea) zien. SERTEC zeritzen, berriz, garai batean atal teknikoan eta mantentze lanen atalean aritutako zenbait laguni. Fabrikako arduradunak edo zuzendariak ez zuen bere burua kokatuta ikusten. ESC izatea zegokion, gure proposamenean, baina ez zen bere begiko lana, itxura zenez. Eta txandako buruek buru izateari utzi eta makinetan jardun beharko zuten, beste edonork bezala. Aldaketa horiek guztiak egunez eguneko iruzkin, elkarrizketa eta zurrumurruen bidez ikusten nituen nik.

Estilo berri bat ezartzeak lanak ematen ditu, uste izatekoa denez. Denek ditugu ahazten zailak diren inertziak eta ohiturak, eta asko kostatzen zaigu errutinak aldatzea. Eta, hain zuzen ere, zeregin hori ahal bezain ongi bideratzen saiatzen zen Patxi, koordinatzailea, Koldok hurbiletik ematen zizkion gomendioak kontuan hartuta, betiere: astero etortzen zen Koldo, aldaketak gauzatzen ari zirela eta jendeak aldaketa horiek ulertzen zituela egiaztatzera. Garai hartan, lanez txukun zebilen Walter Pack, eta nahiko harrapatuta geunden atal batzuetan. Sarri hitz egiten zen beti eztabaida gehien sortu ohi zuen gaietako bati buruz: konpromisoari buruz. Zer gertatuko zen planifikatutakoa betetzen ez bazen? Antolakunde ideia berri hartan, egin zitekeen hori egiteko konpromisoa hartzea zen gakoa, aurreko produkzioen datu errealetan oinarriturik egiten baitziren plangintzak. Arazoa hauxe zen: ekoizpen maila horretara ez iristea. Arazo horri gehitzen badiogu metodoaren berritasuna, aise ulertuko dugu hasi eta hilabete batzuetara sortu izana lehen ezustekoak edo gaizki ulertuak, eta, horiei loturik, aurpegi txarrak edo istiluak.

Nik goiko solairuan jarraitzen nuen, eta jendearekin otorduetan edo lanetik kanpo nituen elkarrizketetatik jasotzen nuen gorabehera haien berri, baita Patxirekin eta Koldorekin egiten nituen elkarrizketa ofizialagoetatik ere. Nirekin harreman berezi eta sakonagoa zuten bezero batzuek deitu egiten zidaten, aldaketari buruz galdezka. ESC batzuei lagundu ere egin nien bezeroren batengana, aldaketa bera eta aldaketa hark bezeroak gurekin zuen harremanari ekarriko zizkion onurak azaltzera. Erabat bezeroari begira jardungo zuen antolakunde bat eraikitzea zen gakoa eta, beraz, zerbitzu hobea eta produktu kalitate hobea eman beharko genuen. Arazoa da ez zela erraza dena bat-batean eta antolakunde tradizionalen eraldaketan esperientzia handirik izan gabe aldatzea, eta bazituela azaro atxikiak. Arazoak konpontzeko, negoziazioa lehenesten zen, baina arazoek beti sortzen dute urduritasuna eta, batzuetan, inprobistatu beharra eta hanka sartzeak egitea.

Patxi, koordinatzailea eta aldaketa gidatu behar zuena, espero baino zailtasun handiagoak topatzen ari zen. Itxuraz, ez zen behar bezala egokitzen ari antolamendu aldaketara, egiten zuen kudeaketari buruz ematen zizkidaten xehetasunak kontuan harturik. Berarekin hitz egiten nuen, eta, batzuetan, harrituta gelditzen nintzen zer-nolako argudioak erabiltzen zituen entzunda. Gabriel anaiak, zeina buru-

belarri baitzebilen enpresaren egunerokotasunean, kontatzen zidanez, baziren, bere ustez, eta nire ustez ere bai, ongi funtzionatzen ari ez ziren gauzak eta barne eta bezeroekiko tentsioak sortzen ari ziren gauzak. Gogoratzen naiz ekain aldera pare bat bezerok deitu zidatela, esanez ez zutela ulertzen zer gertatzen ari zen, baina arazoak zituztela horniduran eta erreakzio falta ikusten zuela Walter Packeko pertsonengan. Era horretako informazio asko iristen zitzaizkidan barnetik nahiz kanpotik, eta, hala, erabaki nuen Koldorekin Walter Packetik kanpo gelditzea, egoeraz hitz egiteko. Maiz hitz egiten genuen enpresara etortzen zenean, baita telefonoz ere, deitu egiten bainion edozer zalantza sortzen zitzaidalarik. Beti erantzuten zuen.

—Koldo, kezkatuta nago —esan nion.

—Zer da, Miguel?

—Walter Packen egoeragatik da. Bezero batzuk deika ari dira, eta hainbat jende ez dago gustura, produkzioaren balioak ez dira iristen behar luketen mailara. Ez dakit, Koldo, kezkagarria iruditzen zait, eta badakit askotan deitu dizudala erretolika berarekin beti, baina oraingoan urduriago nago.

—Lasai, ez kezkatu —esan zidan—; nahi baduzu, bihar gelditu gaitezke, 11:00etan. Aurretik bilera bat du, eta Galdakaoko ospitalean elkartu gaitezke ordu horretan, nahi baduzu.

—Ok, hantxe izango naiz. Abiatu aurretik deituko dizut eta geldituko gara.

—Ados, Miguel. Bihar arte.

Lasaiago gelditu nintzen, baina ez guztiz lasai. Ez nekien nola azaldu zer sentitzen nuen. Agian, egoera kontrolatzeko ezintasuna izango zen, edo garai batean kontrolpean izandako hura jada nire kontrolpetik kanpo egoteak eragindako sentipena, baina kezkaz ikusten nuen etorkizuna. Gabrielek barruan zer giro zegoen esaten zidan, eta, egia esan, ez zirudien guzti hark ezer onik ekarriko zuenik. Ezinegonez itxaron nuen Koldorekin elkartzeko unea. Gogoan dut sekulako eguraldia zegoela, Kantauri aldeko kostan dugun uda luzetik tarteka atera eta negu euritsuaren ondoren eskertzen diren horietakoa. Pasealeku batean oinez ibili ginen; pasealeku hura bazenik ere ez nekien, autoz egunero igaro arren handik hurbil. Nire ezinegonen eta

kezken zergatia azaldu nion Koldori. Denbora puska bat hartu nuen hura kontatzeko eta ongi arrazoitzeko, eta berak argudiatu zuen aldaketa konplexua zela, pazientzia behar zela eta egiten utzi beharra zegoela. Esaten zidan konfiantza izateko, eta nik esaten nion ez zela konfiantza kontua: metodoa huts egiten ari zela ikusten nuela, hura zehatz-mehatz transmititzeko ardura zuen pertsona, koordinatzailea, zuzen ari ez zelako, nire ustez. Azaldu nion Patxik Koldoren esaldiak errepikatu besterik ez zuela egiten, batzuetan, ilustratzeko eta argudiatzeko, baina besterik gabe esaten zituela hitz haiek. Entzuten genuenok ordurako entzuna genuen originala, eta ez genuen ikusten behar adinako sinkronizaziorik eta egokitasunik haren hitzetan.

Jendeak neurria hartua zion eta, niri zegokidanez, egoera arriskutsua zela ikusten nuen, jendeak barre egiten baitzion jatorrizkoaren argudioak ilustratzeko erabilitako esaldi burutsuen kopia zabar hari. Gogoan dut eztabaida izan genuela, eta ez zitzaidala iruditu Koldok arrazoia ematen zidanik. Azkenean, esan zidan aztertuko zuela egoera, eta konfiantza eta pazientzia eskatu zizkidan, beste behin ere. Baina ezin esan azken hori, pazientzia, nire dohain nagusietako bat denik. Handik bi egunera bidaian abiatu nintzen, eta gauzek berdintsu jarraitu arren, iruditu zitzaidan, edo hala ikusi nahi izan nuen, Koldok neurriren bat hartu zuela eta berrikuntzaren bat bazela. Oporrak, aldaketaz geroztiko lehenak, atsedenaldi bikaina izan ziren. Ez zegoen arazo handirik eta gauzak ez zeuden hain gaizki, hasierako aldaketak gorabehera eta muturreko aldaketek eragindako nahasmen batzuk gorabehera. Urtebete zen aldaketaren premiaz ohartu ginela, eta bitarte horretan lortu genuen hura gauzatzea, edo, gutxienez, gauzatzeko oinarriak jartzea.

Halaxe joan ziren beste zenbait hilabete, orain arte deskribatutakoez bestelako aldaketa eta arazorik gabe, agian igurikapenak eta hasierako berrikuntzak gainditu eta nolabaiteko errutina finkatu zelako, aldaketa ezarri zenetik hilabete gutxi igaro ziren arren; eta hasieran hitz egiten eta eztabaidatzen ziren kontuak erabat normalduta zeuden ordurako. Autoa erostean edo etxez aldatzean gertatzen denaren antzeko zerbait zen. Aldaketaren ondorengo egunak izaten dira bereziak, desberdinak; gero, mekanika bat nagusitzen da eta, horrek eraginda, berehala ahazten dugu onura eta berritasuna. Baina hori ere arazo bat da aldaketari dagokionez, etengabe gogoratu beharra baitago egoera hobetu egin dela eta ezinbestekoa baita aldaketa horren onura

etengabe aintzat hartzea. Esan ohi denez, etxez aldatu ondoren, aldaketaren aurretik ikusten genizkion alde onak aintzat hartzean datza gakoa, eta ez jardutean etxe berriaren akats edo eragozpen txikiei begira etengabe. Zitalkeria litzateke etxe berrian igogailua zein mantso dabilen esanez jardutea etengabe, edo auzokoak zenbat erretzen duen, erabat ahaztuta etxe berriaren ikusmira ederrez, kokaleku apartaz edo berritasunaz. Gizakiak bizkorregi ohitzen gara onera, eta ez gara justuak, ez dugu behar bezala estimatzen lortu dugun hori, itsutu egiten gaituelako funtzionatzen ez duen horrek edo artean lortzeke dugun horrek.

Urri aldera, Indiatik itzuli, eta gorabehera desatsegin baten berri jaso nuen. Itxura zenez, aldaketaren kontra matxinatzen ari ziren sei-zazpi lagun. Patxiri galdetu nion, eta esan zidan pertsona batzuk ez zeudela prest plangintzan zehaztutakoa bete ezinik genbiltzanean denbora gehiago lan egiteko. Nor ziren galdetu nion, eta gogoan dut harritu egin ninduela izen haietako batzuk entzuteak, beti izan bainuen haiei buruzko oso iritzi ona eta arraroa iruditzen baitzitzaidan jarrera hura hartzea. Zerrenda hartako beste batzuei zegokienez, aldiz, banuen susmoa, edo zalantza, behintzat, aldaketarekin bat ez zetozela.

Koldorekin elkartu ondoren, erabaki genuen Patxik antolakundeko pertsona guztiei banaka galdetzea proiektuari buruz zenbaterainoko atxikimendua zuten eta, beren konpromiso falta zela-eta, zintzo jokatu eta proiektutik aldendu behar zutela iruditzen ote zitzaien. Egia da garai hartan lan dezente genuela, eta betetzen ez zen konpromisoaren parte hori betetzeko denbora eskatzen zenean, haserre handi samarra sortzen zela eta batzuek barre egiten zutela halakoetan lanera joaten ziren lankideen lepotik. Horrek esan nahi zuen ez zegoela uniformetasunik planteamenduan, eta horrek, aldi berean, liskarra zekarren. Larunbat batzuetan lanera errazago edo protesta handirik egin gabe joten zirenak baboak zirela zioten besteek, esanez kontu hura guztia langileei gehiago lan eginaraztearren enpresako buruek asmatutako trikimailu bat besterik ez zela. Hala, bada, Patxik banan-banan galdetu zien beren burua proiektuaren barruan ikusten zuten ala ez. Proiektuaren barruan egotea edo ez egotea zer zen galdetzen ziotenean, Patxik erantzuten zuen, aldaketa jakin batzuk onartzeaz gainera, astean atera ezin izan zen lana ateratzeko orduak sartzera larunbatean lanera joateko konpromisoa onartzean zetzala. Irizarren Koldoren garaian egiten zutenaren kopia zen, eta, hain zuzen ere,

estilo baten ardatza, askatasun handia ematen duen, erabateko gardentasunez funtzionatzen duen eta uzta banatzean oinarritzen den estilo baten ardatza, zeinetan eskatzen baita, gainera, profesionaltasun eta konpromiso handia. Ez dakit banakako elkarrizketak nola joan ziren, baina gogoratzen dut nolako ezustekoa hartu nuen beren burua proiektutik kanpo utzi zutenen zerrenda ikusitakoan. Lehen aipatutako zerrenda hartako kide batzuk agertzen ziren, eta ez zen harritzekoa hala izatea; baina bazegoen aurreko zerrendan agertzen ez zen jende bat, bere burua proiektutik kanpo utziko zuenik sekula pentsatuko ez nuena. Patxirekin hitz egin nuen, eta berretsi zidan pertsona horiek jakinarazi ziotela ez zirela joango larunbatetan lanera. Eta Patxik erantzun zienez hori eginez gero ez zirela proiektuaren barruan egongo, bada, beren jarrerari eutsi, eta, hala, beren burua kanpoan jarri zuten.

Walter Packen historiako gertaerarik beltzenetakoa izan zen, egia esan. Bi kide kaleratu ziren: beren burua proiektutik kanpo uzteaz gainera, aldaketaren eta konpromisoaren kontrako barne matxinadaren aitzindariak ziren, itxuraz. Erabaki hura sekulako kolpea izan zen zuzenean nahiz zeharka Walter Pack proiektuaren parte sentitzen ginen guztientzat. Entzuna genuen ez zela kaleratzerik izango, eta, hara, non, halako erabaki drastiko bat hartu zen une jakin batean. Jende askok ez zuen erabakia ulertu; beste batzuek, agian, begi onez hartuko zuten jarrera irmoa izatea. Gauza jakina baita: aldamenekoari ezarritako zigorra hobeto ulertzen da, batzuetan, aukera bat baino. Egia esateko, ez daukat beste oroitzapenik, ezta beste argudiorik ere, esateko erabaki egokia edo desegokia izan zen. Erraza da besteek hartutako erabakiak gerora epaitzea eta kritikatzea, erabaki hura ekarri zuten arrazoiak eta inguruabarrak alde batera utzita; baina bidezkoa iruditzen zait azpimarratzea ez zela argi gelditu nola osatu zen zerrenda hura. Hortaz, beti geldituko zait zalantza, ea galdera egokiak eginez eta une aproposean galdetu zitzaien proiektuaren baitan edo proiektutik kanpo zeuden. Hori bai: argi dagoena da zauri horren orbana ixteko denbora asko behar izan dela, eta oraindik ere ez dagoela guztiz-guztiz itxita.

Ekaitzaren ondoren, barealdia etorri zen, edo itxurazko barealdi bat, behintzat; gauzak ongi finkatzen ari ziren, baina ez zegoen garai batean bezain giro ona. Gabonen ondoren, kaleratutako kideen salaketa bat jaso genuen, baita beren burua proiektutik kanpo utzi

zuten kideena ere. Kaleratuen salaketa kaleratzeari berari zegokion; eta proiektutik kanpo kokatutako kideek, berriz, salatu zuten soldata jaitsi zitzaiela proiektutik irteteko erabakia hartu zutenean, aurrez zuten soldata mailara —hau da, batez besteko % 17ko igoera haren aurreko soldatara— eta ez zutela parterik irabazietan. Epaiketan, Walter Packen jarrera defendatu genuen, gure betiko abokatuaren babesaz. Zenbait langilek lekuko gisa parte hartu zuten. Eta lekukotza erabakigarria eman zuten ebazpena Walter Packen aldekoa izateko. Epaiketa irabazi genuen, bada, eta berriro lasaitu zen egoera, itxuraz, nahiz eta proiektutik kanpo gelditutako kideak beren artean elkartuago egon eta harreman estilo berriaren kontrako jarrera irmotu.

Gaur egun, zerrenda horretako hiru kide gelditzen dira; gainerakoetatik, batzuek alde egin zuten deseroso zeudelako; beste batzuek hitzartu egin zuten alde egitea, eta bakar batek proiektuarekin bat egin zuen berriro. Gaur egun, harreman oso ona dago beren burua proiektutik kanpo jarri eta Walter Packen jarraitzen duten hiru kideekin, eta erabateko profesionaltasunez lan egiten dute, orain arte onartu ez duten arren berriro proiektuan sartzea; uko egin diote hala proposatu diegunean. Zauriak sakonak eta sendatzen zailak izaten baitira, batzuetan; eta ahazten bereziki zailak. 2008an geunden, eta inork ez zuen espero handik gutxira gainera etorri zitzaigun krisi latza; gutxienez, gure sektorean, automobilgintzan. 2007. urtea ez zen izan urte txarra, nahiz eta, beti esaten den moduan, bagenuen gauzak hobeto egin eta diru gehiago irabazterik. Ekitaldiko emaitzei esker, dirua banatu ahal izan genuen, ordainsari bat, gutxi gorabehera; eta jendea konturatu zen egia zela bere garaian batzarrean kontatu zitzaien hura. Oso garrantzitsua izan zen gertaera hura, berehala etorri ziren gertaerak kontuan hartuta. Udaberri aldera iritsita geundela, beste arazo bat izan genuen betiko gure bezeroetako batekin. Etsi-etsi eginda deitu zidan. Kalitate arazoak zituen, ugari eta behin eta berriz, eta ez zuen erantzun egokia jaso. Urtebetean hirugarren aldia zen deitzen zidana, eta bezero hura lasaitzen saiatu nintzen arren, ez zirudien lasaitzeko asmorik zuenik.

Horrez gainera, barne funtzionamenduari buruzko kexa batzuk izan ziren, eta Patxirekin gaizki ulertuak. Ikusten eta entzuten nuenez, jendeari berdin samar zitzaion Patxik zer esaten zuen, eta batzuek ageri-agerian barre egiten zuten haren esamolde eta jarrerez. Iruditu zitzaidan sinesgarritasuna galtzen ari zela, erabat, eta kezkatuta

nengoen. Nola gidatu behar zuen antolakunde bat, izen ona ez zuen eta barrea eragiten zuten jokabideak zituen norbaitek? Koldorengana jo nuen, berriro ere, eta azaldu nion zer ikusten nuen eta koordinatzaileak ESCren batekin bisitatutako bezero batzuek zer kontatu zidaten. Lehen aldiz, Koldok ez zion aurrez aurre kontra egin esan nionari. Konturatu nintzen berak ere sumatu zuela zerbait kezkagarria. Patxik esperientzia zuen, kudeatzaile gisa, antolamendu aldaketetan, eta zintzoa zen; baina, itxura guztien arabera, aldaketa hura handiegia zen beretzat, eta «ezinean» zebilen. Garai hartan, Koldok ez zuen lankide talde bat, bere irakaspenei buruzko hausnarketa egin eta barneraturik zuena. Azken batean, Walter Packen aldaketaren koordinatzailearengan eragin nabarmena izan zuen Koldok aldarrikatzen zuena aplikatzeko esperientziarik ez izateak. Koldok iragarri zidan Patxi aldi batez koordinazio lanean jarduteko egitekoa betetzen ari zela eta garaia zela haren ondorengoa bilatzeko. Urte eta erdian, zeukan guztia eman zuen Patxik proiektu hartan, baina antolakundeko bertako norbaitek haren tokia hartzeko unea iritsia zen, aldaketaren ondorengo lehen etapa amaituta, estiloa sendotzen jarraitzeko. Bilakaera hori hasieratik bertatik iragarri zuen Koldok, baina galdetu nion arren, ez nintzen gogoratzen noiz esan zidan postu hura aldatu beharko zela.

Hala, bada, berriketan ari ginen berriro. Ez naiz oso ongi gogoratzen non geunden; baina badakit biok bakarrik geundela, lasai bazkaltzen, janariaz gozatzen. Koldok itxura ikusgarria du: altua da, eta argala, baina ez mizkina delako edo gutxi jaten duelako; horretan izango du zerikusiren bat, noski, geneek eta egiten duen guztian jartzen duen bizitasunak eta irrikak. Beretzat, gozamena da dilista platerkada bat, eta jaki osasungarriak jaten saiatzen da, ahal izanez gero, dena ekologikoa. Patxiren ordezkapena noiz eta nola egingo genuen hitz egin genuen, eta nor aukeratuko genuen urte eta erdi lehenago abian jarritako aldaketaren hurrengo etapa gidatzeko. Pixka batean lan kontuez aritu ondoren, iradoki zidan Walter Pack ez zela kanpoko inor kontratatzeko bezain antolakunde handia eta erakargarria. Ez zitzaion iruditzen esperientzia eta prestakuntza egokia zuen inork proiektuaren ardura har zezakeenik. Besteak beste, estilo berria ulertzeak dituen zailtasunengatik, esan zidanez. Koldok zioenez, eta zuzen zebilen, ibilbide luzea eginak ginen gu, eta izugarri zaila izango zen kanpotik sartutako norbait gurekin uztartzea, guri egokitzea.

Abiadura berean ez dabiltzan bi gurpil horztun elkarri ahokatzen saiatzea bezala zen: oro har, talka egiten dute, eta hautsi egiten dira. Esaten ari zena entzunda, zera galdetu nion:

—Koldo, kanpoan inork ikusten ez baduzu gidaritza hartzeko, zer egingo dugu, orduan? Ikusten al duzu inor barruan?

—Bada, egia esateko, ez —erantzun zidan. Eta gehitu zuen:

—Ez da erraza norbait aurkitzea, eta barruan ere ez dut ikusten gaitasuna duen inor. Nik uste aukera bakarra dagoela: zuk hartzea ardura.

Ez dut ukatuko harritu egin ninduela, eta gustatu ere bai, aldi berean. Iruditu zitzaidan aintzat hartzen ninduela berriro, basamortuan alboratuta eduki ninduen etapa baten ondoren. Bat-batean jaitsi nintzen hodei hartatik, Koldok hizketan jarraitu zuelarik:

—Izan ere, ez badago kanpoko inor eta barneko inor, zu besterik ez zara gelditzen. Ez dakit nola egingo dugun; baina, oraingoz, ez dut ikusten beste aukerarik.

—Tira, Koldo, beste aukerarik ez badago, prest nago —esan nuen keinu errukarriz, eguneroko jarduerara itzultzeko irrika ezkutatu nahian. Urte eta erdi neraman eguneroko jardueratik aldenduta, eta beste ezer baino gehiago desiratzen nuen itzultzea. Urte asko ziren eguneroko lanean buru-belarri, bat-batean lan hura egiteari uzteko.

Pozik nengoen, esan beharra daukat. Teorian, lasaitzeko beta izango nuen eta gutxiago lan egingo nuen nire ardurak utzi ondoren, baina ez zen iritsi emazteak halako grinaz espero zuen garai hura. Bitarte horretan, maiz bidaiatu nintzen Indiara, eta han hazkundea nola bizkortu izan nuen ardura nagusia. Roy, Indiako gure kudeatzailea, goitik beherako profesional bat da, eta ahalmen handikoa; eta, hala, libreago ikusi ninduenean, aukera baliatu zuen niri hara gehiago joanarazteko eta Puneko inbertsio hasi berriaren hazkundea bizkortzeko. Nire jarduera berrian hastea, urte eta erdi geroago, zirraragarria izan zen, nolabait esateko. Denbora neraman argi ikusten ez nuela eguneroko jardueratik kanpo egoteak gogobetetzen ninduen edo egunerokotasuneko arazoekiko lotura zen benetan motibatzen eta gogobetetzen ninduena. Berehala argitu nituen zalantza haiek, ikusi bainuen egunerokotasunetik kanpo gelditzeak dezente arintzen zuela

tentsioa, baina, aldi berean, aspergarriagoa dela, ekintza eta gudu zelaian trintxerako lehen lerroan egotea atsegin dugunentzat. Itzulera hura, garai batekora baina aldatutako antolakunde batera itzultzea zen, aldi berean. Koldok konbentzitu ninduenean ez zegoela aukera handirik, Gidaritza Taldearen hileroko hurrengo bilerara jaitsi ginen, eta gonbidatu gisa eseri nintzen aretoan. Bilera haietara joaten zirenak niri begira zeuden, han zer ari nintzen galdetuz bezala. Publiko gonbidatuaren plantak eginez, bilera hasi zain gelditu nintzen. Koldok hartu zuen hitza, eta azaldu zuen Gidaritza Taldearen bilera hastera zihoala, eta ni ere han egoteko arrazoiaren berri eman zuen: aurreikusita zegoen eta gauza jakina zen moduan, Patxiren koordinazio eginkizuna iraupen mugatuko eginkizuna zela, eta amaitu zela. Urte eta erdi zen antolamendu aldaketari heldu genionetik. Honela azaldu zuen ordezkapena:

—Dakizuenez, Patxik bete du hasieran bere gain hartutako eginkizuna, eta, nolabait esateko, eginda dago antolamendu aldaketa. Bestalde, pentsatu dut antolakundetik kanpo nekez bilatu eta aurkituko dugula hura ordezkatzeko norbait. Gainera, Walter Pack ez da inor fitxatzeko bezain enpresa handi eta erakargarria. Arduradun berriak, gainera, ner estiloari buruz zerbait jakin behar luke, bestela ez baita egokituko antolakundera, estiloan eta harremanetan bera baino askoz ere aurreratuago egongo denez.

Tentsioa sumatzen zen. Inork ez zuen hitz erdirik esaten, eta denak egon ziren Koldori begira-begira, hura hizketan aritu zen bitartean. Hamabi edo hamahiru lagun zeuden, aspalditik ezagutzen nituenak eta azken urte eta erdian antolakundearen barruan ordura arte ez bezalako zeregina bete zutenak. Arretatsu eta kezkati ikusten nituen, Koldo esaten ari zitzaien hura zertan amaituko zen jakin nahian. Koldok hizketan jarraitu zuen:

—Beraz, eta kanpoan inor aurkitzeko zailtasunak direla-eta, antolakunde barruan bilatu dut, eta ez dut inor ikusten koordinazio lanak bere gain hartzeko. Hala, aukera bakarra ikusten dut: Miguel itzultzea eta bera izatea koordinatzaile berria.

Egia esateko, une hartan onespenezko keinuak eta irribarreak ikusiko nituela espero nuen, Koldo esaten ari zenarekin ados zeudela adierazteko, hitzik esan ez arren. Aitortu beharra daukat besoak zabalik hartuko nindutela uste nuela, etapa zail samar haren ondoren,

nolabait esateko, zeinetan izan baitziren hainbeste aldaketa eta antolatu behar izan baitzen errotik bestelakoa zen funtzionamendu bat ezarri ondorengo kaosa.

—Bada, niri ez zait ongi iruditzen —esan zuen batek, eta aho bete hortz utzi ninduen. Urteak ziren pertsona hura kontratatu nuela, eta ongi baino hobeto ezagutzen nuen; sekula ez nuen pentsatuko horrela erantzungo zuenik, traizio kutsua hartu nion erantzun hari. Iruditzen zitzaidan hainbeste denboran elkarrekin lanean jardunda, estimatuko nindutela eta ni bueltatuko nintzela jakiteak lasaitu egingo zituela eta aukera bikaina irudituko zitzaiela. Eta ez zen horrela izan zen.

—Niri ere ez zait ongi iruditzen —esan zuen Gidaritza Taldeko beste batek. Zerraldo erortzeko zorian nengoen. Pertsona haiekin buruz buru lanean aritua nintzen, eta bizkar ematen zidaten orain. Ezin nuen sinetsi ere egin. Begiratu egin nien: garai bateko nire lankideak ziren, agerian eta lasai asko esanez niri buruz zer pentsatzen zuten.

Koldok galdetu zuen:

—Eta zergatik iruditzen zaizue gaizki?

Lehenengo ezezkoa eman zuenak erantzun zuen aurrena:

—Iruditzen zait Miguel itzuliz gero, pikutara joango dela orain arte lortutako guztia. —Aulkitik eroriko nintzela pentsatu nuen. Bi urte lehenago ez zela ausartuko halakorik esaten, ziur nengoen. Ni arbuiatzen ari zen, aurpegira, batere beldurrik gabe.

—Benetan diotsuet, Miguel asko aldatu da —bota zuen Koldok, eta begiratu egin zidan.

Konturatu nintzen nire aldeko interpelazioa zela, eta, txintik esan gabe, ezin nuelako, zintzo aurpegia jarri nuen, irribarre batez, Koldok zioena egia zela erakusteko-edo. Beste guztiak nik zer esango zain zauden, baina ez nuen ezer esan. Koldok jarraitu zuen hizketan:

—Iruditzen zait Miguel heldu egin dela, denbora honetan, gure estiloari dagokionez, eta beste jarrera bat duela, nabarmen. Ez dut arriskurik ikusten ardura bere esku uztean —eta berriro begiratu zidan, nire erantzunaren bila bezala.

Zerbait esan nezan zain zegoela ikusirik, berriro irribarre egin, eta hauxe esan nuen, ahal bezain aurpegi ona jarrita:

—Nik uste aldatu naizela, bai…

Eta, ondoren, eztabaida txiki bat sortu zen. Taldeak azaldu zuen zergatik zuen lortutakoa galtzeko halako beldurra. Eta arrazoizko beldurra iruditzen zitzaidan. Ez dut uste ni kudeatzaile tiranoa izateak eragindako zerbait zenik, edo jendeari jazarri izanaren erantzuna zenik; baina egia da garai batean botere handia izan nuela nire eskuetan. Walter Packen egiten zen ia guztia nire kontrolpetik pasatzen zen edo nik onetsita egiten zen; eta ETEetan hala izaten da askotan, pertsona bat kudeatzailea ez ezik enpresaren jabea ere izaten delako, edo hala uste nuen nik behintzat. Koldok azaldu zuen gurekin jarraituko zuela, eta beti izango genuela atzera egiteko aukera, bere garaian hitz eginda genuen bezala.

Krisiaren ondoren, normaltasuna

Onartutzat jotzen dut nire hautagaitza, azaldu dudan moduan, eta ongi jarraitu dut aurrera, sekula ez bainaute zalantzan jarri ordutik, zeina baita benetan eskertzekoa. Jakina, ulertzen dut jendeak beldurra izatea, eta, gainera, lagungarria gertatu zait ner estiloak norbanakoei ezartzen dizkien eskakizun askotan arreta handiagoa jartzeko.

Ibilbide honetan, gertaerarik aipagarriena krisi ospetsua izan zen, batzuentzat 2008an sortua eta Walter Packen handik urtebetera sumatua, baina oso era gordin eta bat-batekoan. Salmentak %40 jaitsi ziren urte hartan, azken bi urteetan irmotasunez gora egin zuten arren. Gehiegizko ontasunaren akatsa egin genuen: beren taldeetan zer eginik ez zuten pertsonak prestakuntza, ordena eta txukunketa lanetan jartzea. Emaitza ekonomikoak gainbehera etorrita zeuden krisiaren kolpe latz hari erantzuteko gai izan ginenerako, eta jabetzen ginen, gainera, ez zela izango, inondik inora, hiru eguneko hotzeria ziztrin bat. Egoera hura ikusita, batzar batean planteatu genuen gaia, jabeek eta gainerako kideek egoera berri hari aurre egiteko aukerak elkarrekin proposatu eta aztertzeko. Jabe ginen heinean partekatu nahi genuen, garai hartan eta inguruan oro har aplikatzen ari zirena jendea kaleratzea eta galerak ahalik eta gehien murrizten saiatzea baitzen.

Horixe zen, ordea, ner estiloa ezartzean onartutako ideietako bat: kaleratzerik ez.

Koldoren laguntzarekin, hiru borroken kontzeptua planteatu genuen: lehenik, ikustea jabeek galera gisa zer har zezaketen beren gain, balantzean eta diruzaintzan kalte larririk izan gabe; bigarrenik, jarraitutasunezko EEE bat planteatzea, ahalik eta orekatsuena; eta hirugarrenik, aldi batez soldatak jaistea, hala behar izanez gero. Azken hilabeteetan, gazte batzuk gurekin lanean hasita zeuden, aldi baterako kontratuekin; aldi baterako langile gisa ari ziren, eta langile finko bihurtuko ziren enpresan sartzen diren kideekin sei hilabetean behin egiten diren profesiogramak gainditzen zituztenean. Aste edo hilabete batzuk gelditzen ziren haien kontratuak iraungitzeko, baina, hala ere, pertsona haiek beste edozein kideren mailakotzat hartzea eta haiek ere batzarren parte hartzea erabaki zen, egoerari elkarrekin aurre egitearren. Batzarreko kide batek proposamen biziki interesgarria egin zuen: aurreko urtean banatu gabe gelditutako emaitzak (%30) zorro edo eltzeitsura sartzea.

Ekitaldi hartan inori ez zitzaion egin ordainketarik, eta esperientzia bikain eta berria izan zen, ner konpromisoaren baitako aurrerapauso sendoaz gainera. Garbi dago bide erosoetan barrena ez gabiltzanean, indarrean dauden arauek eta kulturak nagusitasun erabatekoa duten bideetan gabiltzanean, asmamenak ekartzen dituela irtenbideak eta sendotzen duela jakintza, esperientzia berrien bidez, baita pertsonak proiektu komun batean elkartzen lagundu ere. Aitortu behar dut harro nagoela orduan hartutako erabakiez, orduan ereindakoaz; galera izan zen, epe laburrean, baina uzta oparoa ekarri dute, denborak aurrera begira. Bost urte igaro dira harrezkero, eta 2009ko kopuruak halako bi eta erdi handiagoak dira gaur egungo kopuruak, jarduerari dagokionez, eta ordukoa halako bi eta erdi da, gaur egun, pertsonen kopurua. Harrezkeroko lau urteetako bilakaeran, antolakundearen garapena izan da ezaugarri nagusia, ildo guztietan. Aipatzekoa da, hemen, Walter Pack India proiektua, zeinetan jardun bainuen Igorren matrizearen dinamikatik kanpo egotea onartu nuen urte eta erdi haren parte handiena.

2014 berezi hartatik gaur egunera

Azken bi urteetan, ner groupen proiektu guztien artean sortutako nazioartekotze talde horizontalaren buru aritu naiz. Talde horrek zenbait bisita bateratu egin ditu nazioarteko azoketara eta hainbat herrialdetara. Hain zuzen ere, Mexiko eta India izan ditu jomuga ngusiak. Liburu hau idazten amaitzeko unean, 2015eko udazkenean, Ekin, Panelfisa eta Walter Packek ekoizpenak dituzte Mexikon, instalazio eta guzti. Gainera, ordezkaritza propioa dute, eta ongi hasi dira, igurikapen handiekin, Zubiola, Logos, Gashor eta Arreche, ner group taldeko kide gisa. Eta Ekin ere ari da dagoeneko Indian, ez Walter Pack soilik. Igorreko nahiz Indiako bilakaera prozesu bete-betean, Walter Pack Mexiko proiektu berriarekin partekatzen hasi gara indarrak, eta balizko bezero gehienei bisitak egiten ari gara, non kokatu erabakitzen (Querétaro) eta beharrezko azpiegiturak zehazten ari garen bitartean, etorkizunera begirako ikuspegi baikorraz. Walter Packek automozioaren sektorerako irtenbide sorta bikaina du; nazioarteko bezeroek badakite, eta oso aintzat hartzen dute gure proiektua beraiengandik hurbil finkatzeko interesa izatea.

2014ko uztailean, Kataluniako PPT enpresa erosteko aukera suertatu zitzaigun; likidazioan zegoen, eta ehun pertsonatik gora zituen. Bizkor hartu behar ziren erabakiak, pare bat astean. Egoera horietan, ezinbestekoa da bide orri argia izatea: lehenik, administratzailearekin elkartu, eta egoeraren berri jaso, ekonomia eta finantza ikuspegitik; balantzearekin lotura duten alderdiak alde batera utzita, aztertu behar da zein den etengabeko galeren zergatia, eta saiatu asmatzen ea kudeaketa egokia eginez gero —kasu honetan, ner ongi aplikatuz gero— jarduera horrek etorkizunik baduen. Eta halaxe zela ondorioztatu genuen, datuak aztertu eta gure konfiantzako nahiz PPT bertako pertsonekin partekatu ondoren. PPTren jarduerak Walter Packen sorta zabaltzea ahalbidetzen zigun, oro har, baita ordurako fabrikatzen ari ginen produktuetan interes handia zuten puntako bezero berriak ezagutzea ere. Ondoren, bezero horiei bisita egin beharko genien, PPT erosteko asmoa azaltzeko eta Walter Pack ezagutarazteko. Jakina, egiaztatu genuen bezeroek bazekitela PPT zer egoeratan zegoen, jasan zituztela haren ondorioak eta irtenbidea bilatu nahi ziotela aurrez aurre ikusten zuten panoramari, hau da, behin betiko itxierari. Hala, proiektu berriarekiko konpromisoa adierazteaz

gainera, urrats gehiago egiteko eta haren informazioa zabaltzeko eskatu zuten. Hirugarren pausoa, behin betikoa, hauxe zen: PPTn ziharduten ehunetik gora lagun haiei ner erronka planteatzea eta azaltzea zer esan nahi zuen ner grop barruko talde bateko kide izateak, Walter Packeko kide izateak. Horretarako, batzar bat antolatu genuen. Koldorekin joan nintzen. Iritsi ginenean, jarduneko kudeatzailea aurkeztu nion, eta Koldok zehatz-mehatz adierazi zionean zer egiteko asmoa genuen pertsonen lankidetzari eta inplikazioari zegokionez, talde autogestionatuen lanari zegokionez eta abarri zegokienez, argi adierazi zigun bistan zela Katalunian era horretako gauzak eskatzea zer zen arrastorik ere ez geneukala, eta teoria ongi zegoela, baina ez zela han aplikatzeko egokia. Arreta eman zigun azalpen horietan adierazitako suhartasunak; baina, jakina, ez gindoazen baimen eske, eta Koldo, gainera, ongi zailduta zegoen horrelakoak eta handiagoak entzuten, hainbat kontinentetan, bizi guztian zehar.

Batzarra egin aurretik, Enpresa Batzordearekin elkartu ginen, eta harreman berriak genioenean zer esan nahi genuen azaltzen amaitu genuenean, esker ona adierazi ziguten, erabilitako moduengatik eta esandakoaren funtsarengatik. Koldok argi utzi zuen aurrerantzean batzarrean hartuko zirela erabaki guztiak eta ez genuela Batzordearekin jardungo inolako erabakirik hartzeko. Batzordeko kide batek erantzun zuen ulertzen zutela halako egoeran egonik ez zegoela bilera haien beharrik jada. Batzarrean, xehetasun osoz azaldu genuen, Koldoren laguntzaz, zertan zetzan harreman eta konpromiso estilo berria, jabeei nahiz bileran ziren kide guztiei zegokienez. Garai hartan exekutibo modura ari ziren batzuek kontrako iritzia eman arren, ez zen inor kanpoan utzi, eta nahi zuen orori eman zitzaion proiektuarekin bat egiteko aukera. Hiru ordu eta erdiko batzarra izan zen, eta, galdera-erantzun askoren ondoren, batzarkide guztiak zutitu, eta txaloka hasi ziren. Horrekin guztiarekin batera, ordea, azaldu zitzaien bazela eragozpen handi bat: urte amaierarako alde egin behar zuten PPT zegoen nabetik, data finkaturik zuen huste agindu bat zegoelako (2015eko abenduaren 19an betetzeko) eta ez zegoelako hura atzeratzeko modurik; eta, aldi berean, ohi bezala erantzun behar zitzaiela bezeroei hilabetez hilabete —udako oporrik gabe gelditzea esan nahi zuen horrek—, eta ez hori bakarrik: segurtasuneko stock bat egin beharko zela planta desmuntatu eta planta berria muntatu

ondoren ehuneko ehuneko jardunari berrekiteko beharko ziren ia bi hilabeteak estaltzeko. Izan ere, bezeroek asko azpimarratu zuten zerbitzu bermearen eskari hori, beldur baitziren ez zela beteko. (Horretan guztian sakontzeko, ikus *El inconformismo de Koldo Saratxaga, semilla del éxito de Irizar Group y ner Group* liburua, Pedro Gorospek idatzia eta Claves de Gestión argitaletxeak plazaratua).

Haren ondoren, administratzailea zeharo harrituta gelditu zen, guztien ustez itxiera ekarriko zuten egoera bat aste gutxiren buruan nola konpondu zen ikusirik. Orrialde hauek amaitzeko unean, 2015eko urrian, dena bete dela esan daiteke: pertsonek ongi erantzun zieten eta erantzuten jarraitzen dute ner irizpideei, eta bezeroek uste osoa dute PPT berriaren seriotasunean, hainbeste, non eskariak handitzen ari baitira. Horri gehitu behar zaio merkatua indartsu dagoela Indian, han kokatu ginenetik hamar urte igaro eta izen ona irabazi dugularik, eta gaur egungo bitartekoak lehenbailehen bikoizteko premia dugula. Ongi ereinez, ongi eginez eta pazientziaz, uzta egokia lor daiteke, gogobetetasun izugarria ez ezik.

Igorreko (Euskadi) ekoizpen unitate bat, ner bideari 2006an ekin ziona, 53 kiderekin —gehi beste 5 Indian— eta 5 milioi euroko jarduerarekin, lau herrialdetan jardungo da 2015eko urtearen amaierarako, 260 pertsonari lana emanez, eta 20,1 milioiko salmenta bolumena iritsiko du; hala, bada, bide hori hartu zuenetik laukoitzetik gora igo dira haren kopuruak, pertsonei nahiz salmentei dagokienez, noiz, eta mundu mailako krisi bete-betean gauden garai batean. Walter Pack Group osoan 350 lagunetik gora biltzea da hiru urterako gure asmoa, 2014an eta 2015ean hartutako erabakien eta egindako ahaleginei esker, gure pertsonen sinesgarritasunean nahiz bezeroek 2018an 42 milioi euroko jarduerara iristeko sortzen dizkiguten igurikapenetan oinarrituta.

Miguel Bernar

II. kapitulua

GIZARTEAREKIKO KONPROMISOA

Duela lau urte eta erdi, ner group-en Gizartearekiko Konpromiso Lantaldea sortu genuen, eta haren xedea da munduari begira hazten diren eta harreman estilo berriarekin jarduten duten erakundeak eta pertsonak batzea. Gizartearen alde eta gizartearentzat arduratsuak eta eraginkorrak diren erakundeak eta pertsonak, berritzaileak, eskuzabalak eta, hortaz, lankideak eta solidarioak direnak. Azken batean, Giza Garapen Bidezkoa eta Iraunkorra lortzeko bidean subjektu aktibo izan nahi duten erakunde nahiz pertsonak.

Lantaldearen ikuspegia —lortu nahi duen etorkizuna— harreman estilo berri bat darabilten pertsonekin enpresa eta gizarte proiektuak gartzean datza. Gizon-emakume horiek balio sendoak dituzte, kapitalari baino garrantzi handiagoa ematen diote ezagutzari, natura errespetatuz bizi dira naturan eta sinetsita daude eraginkortasunak eta eskuzabaltasunak Gizarte Berria ahalbidetzen dutela, integratzaileagoa eta orekatuagoa.

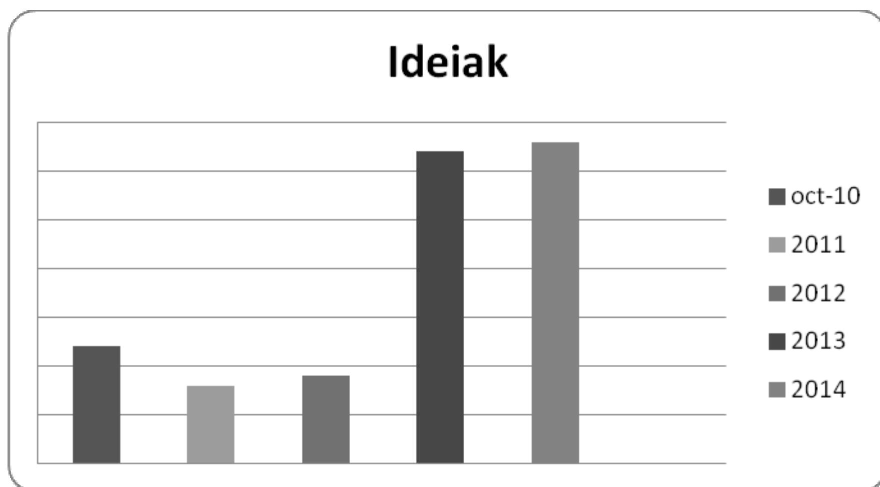
Pertsonei, haien inguruneari eta gizarte osoari begirako eskuzabaltasunaren adierazpenetako bat da ner group gisa elkartuta dauden proiektu guztiek gizarte ekimenak garatzen dituztela, proiektu horietako kideek euren denbora eskainiz eta irabazien zati bat helburu horretara bideratuz.

Gure gizarte proiektuak —ideiak, kanpainak eta ekimenak– Gizartearekiko Konpromiso Lantaldeak onartzen ditu. Lantalde horretan ordezkatuta daude erakunde guztiak, eta Juan Jesús Anduaga da koordinatzailea. Horrez gainera, talde horrek eginkizun nagusitzat du ner osatzen duten gizon-emakumeek gizarte ekintzak sor eta gara ditzatela dinamizatzea; gizon-emakume horiek, aldi berean, boluntario gisa aktiboki parte hartzen dute ekintza horiek abiarazteko eta iradokizunak proposatzeko. Modu horretan, gu barne

hartzen gaituen gizartearen errealitatea ner taldean garatzen dugun enpresa kulturaren zati bilakatzen da.

Hortaz, ner group-eko Gizartearekiko Konpromiso Lantaldeak aurreko lerroetan aipatutako eginkizuna eta ikuspegia sustatzen, garatzen, komunikatzen eta ezartzen ditu.

2014a urte ona izan da gizarte proiektuei dagokienez. Izan ere, ner taldean elkartuta dauden proiektuek irabazien % 2,5 bideratu dute horrelakoetara, baita gizon-emakumeen denboraren % 1,44 ere (gero eta hurbilago gaude hitzartutako % 2tik). 33 ideia onartu eta abiarazi ditugu; aurreko urteetakoei gehituz gero, ner group-eko Gizartearekiko Konpromiso Lantaldeak guztira izaera sozialeko 94 ideia onartu ditu lau urte eta erdian.



33 ideia horiez gainera, 2014an 5 kanpaina egin ditugu: West Sindromearen Fundazioarentzat plastikozko tapoiak biltzeko kanpaina bat egin dugu; telefono mugikorrak biltzeko bi kanpaina egin ditugu, bata Stop Sanfilippo Fundazioarentzat eta bestea Angelmanen Sindromearen Elkartearentzat; Bizkaiko eta Gipuzkoako elikagai bankuek elikagaiak biltzeko gauzatzen duten kanpaina nagusian parte

hartu dugu, eta aurten ere eutsi diogu 2011z geroztik abian dugun odola emateko kanpainari, zeinak oraindik arrakasta nabarmena duen atxikitako proiektu batzuetan.

Bestetik, hurbilen dugun ingurunean ingurumena leheneratzen laguntzeko asmoz, eutsi egin diogu ner zuhaitz egunari, eta aurten halako bi egin ditugu: bata, 2013an egin genuen bezalaxe, Muxikako Ibarruri auzoan (Bizkaia), Urdaibaiko biosfera erreserban, eta bestea Zerainen (Gipuzkoa). Bi egunak batuta, 268 pertsona elkartu gara, eta 825 zuhaitz autoktono landatu ditugu. Iazkoei gehituta, guztira 2.025 zuhaitz autoktono (haritzak, pagoak, urkiak, elorri zuriak, gaztainondoak, madari makatzak, astigarrak, lizarrak, zuhandorrak, elorri beltzak, gereziondoak, haginak, etab.) landatu ditugu hiru urtean.

Aipatutako ekintza horiek guztiak garatzeko, ezinbestekoa izan da boluntario gisa aritu garen ner group-eko mila bat pertsonaren laguntza.

Ideia guztiek eragin positiboa izan dute jarduera arlo hauetako batean edo batzuetan: giza eskubideak, kultura, hezkuntza, osasuna, haurrak, adineko pertsonak, ingurumena, harreman modu berriak, giza garapen bidezkoa eta jasangarria, etab.

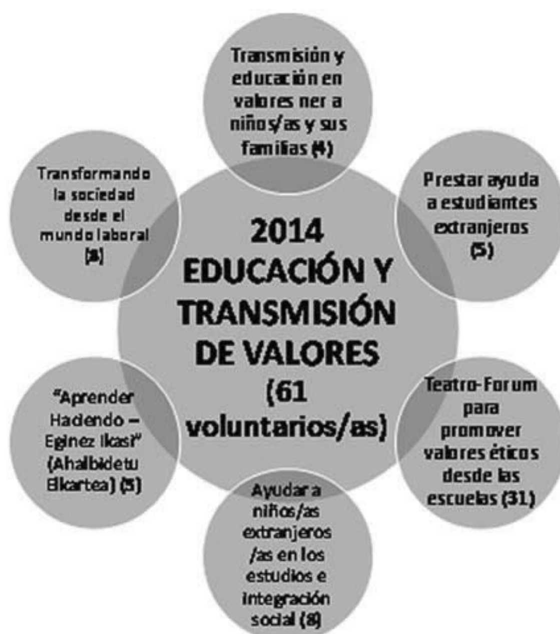
Jarraian, taula batean jasota dauzkazue 2014an onartutako 33 ideia eta proiektu sozialak.

Ideia zk.	Izena	ner group-eko boluntarioak
1/2014	Alfabetatze informatikoko ikastaroa etorkinentzat	6
2/2014	Herri lasterketa Stop Sanfilippo Fundazioaren alde	54 + parte hartzaileak
3/2014	Kultura jarduerak egitea Stop Sanfilippo Fundazioaren alde	12
4/2014	Ugandan umezurztegi iraunkorrak finkatzea eta gurasobakarreko familietako emakumeei laguntzea	2
5/2014	Gure Esku Dago	11 + parte hartzaileak

6/2014	Immigrazio klandestinoaren gainean sentsibilizatzeko kanpaina	14
7/2014	Haurrei eta familiei ner balioak transmititzea eta balio horietan oinarritutako hezkuntza eskaintzea	4
8/2014	Parkinsonen gaixotasuna dutenak eta haien familiak gizarteratzeko laguntza	3
9/2014	Bi body Gaizkarentzat (Angelmanen sindromea)	22 + parte hartzaileak
10/2014	Sestaon gizarte bazterkeriari aurre hartzen laguntzea, haurrekin jarduerak gauzatuz (aisialdikoak, artistikoak eta gizarte gaitasunak lantzekoak) eta haien familia ingurunea ahaldunduz	3
11/2014	Ibaia garbitzea Azkoitian	26
12/2014	Energia berriztagarrien GoiEner proiektua	13
13/2014	Laborantza urtar eta akuaponia bidezko laborantza jasangarriko ner breen proiektua	1
14/2014	Ikasle atzerritarrei laguntzea	5
15/2014	Balio etikoak eskolatik sustatzeko antzerki-foruma	31
16/2014	Baliabide gutxiko pertsona/erakundeei tresna informatiko libreak erabiltzeko aukera ematea, baita software libreari buruzko prestakuntza ere	5
17/2014	Etxeko indarkeriaren biktima diren gizon eta emakumeen talde misto batean esku hartzea	1
18/2014	«Etorkizuna gaur hasten da» (Vicente Ferrer Fundazioaren erakusketa ibiltaria). Testuen itzulpena eta harrera ner group-eko erakundeetan	18
19/2014	Ibili esklerosi anizkoitzagatik	22 + parte hartzaileak
20/2014	Adimen urritasuna duten pertsonak ner group-eko proiektuetan laneratzea	3
21/2014	Hanka ebakita duten futbolarien integrazio soziala sustatzea	18
22/2014	Baratze ekologiko pilotuak Peruko eta Boliviako nekazari komunitateetan (Nekazaritza Ekologikoa eta Landa Garapena – II. fasea)	1

23/2014	Ikasle atzerritar batzuei ikasketetan laguntzea eta haien integrazioa erraztea	8
24/2014	Udalekuak 2015: udako kanpamentua Saharako enbaxadore txikientzat	17
25/2014	Pobrezia eta bazterkeria egoeran dauden pertsonen oinarrizko beharrei premiaz erantzutea	27
26/2014	Afrikara itzultzera doazen etorkinei itzulera prozesuan laguntzea eta haien etorkizuneko proiektua sustatzea	5
27/2014	«Aprender Haciendo – Eginez Ikasi» (Ahalbidetu Elkartea)	5
28/2014	Downen sindromea dutenen prestakuntza akademikoko eta lan orientaziorako programa sustatzea	7
29/2014	Lur Denok ezagutzera emateko eta elikadura ekologikoaren gainean kontzientziatzeko proiektua	9
30/2014	Kirol jarduera (Rally-Sprint Goierri) Stop Sanfilippo Fundazioaren alde	32
31/2014	Aniztasun funtzionalarekiko konpromisoa, osasunaren eta kirolaren arloan (Iris Proiektua. Errendimendu Altuko Kirol Egokitua)	12
32/2014	Gizartea lan mundutik eraldatzea	6
33/2014	Sanfilippo sindromea gizartean ezagutzera ematea	10

Hona hemen 2014an onartutako 33 ideia sozial horien aipamen labur bat.



Hezkuntza eta balioen transmisioa (61 boluntario). Ideiak: 7/2014, 14/2014, 15/2014, 23/2014, 27/2014 eta 32/2014.

Haurrei eta familiei ner balioak transmititzea eta balio horietan oinarritutako hezkuntza eskaintzea (7/2014 ideia)

Telebista eta ikus-entzunezko komunikaziorako beste bitarteko batzuk balioak eta ezagutzak transmititzeko bide egokiak dira, haurrengan eragin handia baitute. Gure iritziz, gaur egun telebistan haur eta familiei eskaintzen dizkieten programen balioak eta edukiak ez dira kalitatezkoak. Gure ustez, komunikabide hori modu askoz eraginkorragoan erabil daiteke, planteamendu berritzaileak, eraldatzaileak eta ner group-eko erakundeen filosofia nahiz estiloarekin bat egiten dutenak abiapuntutzat hartuta. Ideia honek ner

group-eko 4 boluntarioren laguntza jaso zuen, eta ner group-era atxikitako Urtxintxa proiektuarekin lankidetzan gauzatu zen. 30 minutuko 12 kapitulu sortu eta grabatu zituzten, tokiko telebista kateetan eskaintzeko, eta saio horietan honako eduki hauek transmititu ziren:

_ Pertsona guztiak desberdinak gara. Konfiantza dugu pertsonengan, haien gaitasunetan eta ahalmenetan. Aniztasunaren trataera.

_ Askatasuna eta erantzukizuna.

_ Ezagutzen trukea. Sinergiak. Mundu global baten parte gara.

_ Gure jatorriarekiko ezagutza eta begirunea. Garapena eta hedapena.

_ Kulturaren transmisioa.

_ Sortzaileak gara. Sormena indartzeko baliabideak eskaintzea.

_ Osasun arloko hezkuntza (elikadura, kontsumoa...).

_ Euskarazko jolasak eta abestiak transmititzea.

Ikasle atzerritar batzuei laguntzea (14/2014 ideia)

ner group-eko 5 boluntariok hizkuntzaren arloko integrazioan lagundu zieten Euskal Herrian denbora gutxi zeramaten Hego Amerikako 4 ikasleri, eta hizkuntza gabeziatik sortutako hezkuntza arazoak konpontzen ere saiatu ziren. Euskararen ezagutza oso urria izateaz gain, haien gaztelania penintsularra gutxieneko mailatik behera zegoen, nahiz eta gaztelania duten ama hizkuntza. Halaber, matematikako oinarrizko ezagutzak barneratzen ere lagundu zieten. Ikasle horiek zenbait errefortzu programetan parte hartzen zuten, eskolak berak haientzat berariaz garatuak, eskola porroterako arriskuari aurre hartzeko. Eskolatik kanpo ere hezkuntza laguntza

behar zuten, baina haien familiek ezin zuten horrelakorik ordaindu, egoera ekonomiko zaila baitzuten.

2013-2014 ikasturteko azken bi hilabeteetan, ner group-eko boluntarioek eman zieten aipatutako ikasgaietan behar zuten eskolaz kanpoko laguntza. Hala bada, matematikako oinarrizko problemen ebazpena eta testuen irakurketa landu zituzten, besteak beste.

Balio etikoak eskolatik sustatzeko antzerki-foruma (15/2014 ideia)

Ideia hau, Baketik elkartearekin lankidetzan gauzatua, balio etikoak sustatzera bideratutako 40 saio egitean zetzan. Saio horiek 2014-2015 ikasturteko lehen hiruhilekoan gauzatu ziren, hainbat ikastetxetan, eta bi programa zituzten:

_ Eskolan *bullying*a eta jarrera oldarkorrak prebenitzea.

_ Eskolako harreman afektiboetan eta bizikidetzan balio hauek izatea: errespetua, askatasuna eta berdintasuna.

ner group-eko 31 boluntariok zenbait ikastetxe aukeratu zituzten aldez aurretik, haiekin harremanetan jarri ziren eta hainbat bilera egin zituzten. Boluntario horiek arduratu ziren aukeratutako ikastetxe horietan saioak gauzatzeaz, eta gainera modu aktiboan parte hartu zuten antzerki-forumeko saioetan.

Ikasle atzerritar batzuei ikasketetan laguntzea eta haien integrazioa erraztea (23/2014 ideia)

Ideia hau 2015-2016 ikasturtean garatuko da. Hainbat herrialdetatik etorri berriak izanik jaioterriko ikasketa planarekiko desberdintasunak eragindako zailtasun akademikoak dituzten Goierriko 8 ikasleri laguntza emango zaie. Arazo horiez gain, euskara eta gaztelania

ulertzeko zailtasunak ere badituzte. Ideia honen bidez, «Ikasle atzerritarrei laguntzea» (14/2014) ideiari jarraipena emango diogu. Ideia hari esker, 4 ikasle atzerritarri laguntza eman genien bi hilabetez, eta lehen esperientzia hura oso ona izan zen. Epe labur horretan aurrerapen akademiko handirik antzemateko aukerarik izan ez bazen ere, argi geratu zen ikasleek motibazio handia zutela ikasteko eta gizartean integratzeko, eta haien autoestimua nabarmen hobetu zen. Emaitza hori ikusirik, jarduera hori bera abian jarri nahi izan dugu 2014-2015 ikasturtearen hasieratik, emaitza akademikoak hobetzea lortzeko asmoz.

Ikasle horiek gure kultura hobeto ezagutzeko eta haien hezkuntza nahiz integrazioa bultzatzeko, zenbait irteera eta bisita ere planifikatu ditugu, bertatik bertara ikus dezaten ikasten dutenaren eta horrek gizartean duen islaren arteko erlazioa. Hala bada, ner group-eko hainbat erakundetan izan gara, hala nola Lur Denok egitasmoak Astigarragan duen baratze ekologikoan.

«Aprender Haciendo – Eginez Ikasi» (Ahalbidetu Elkartea) (27/2014 ideia)

Krisi ekonomikoaren ondorioz, nabarmen egin du gora langabezia tasak, eta gradudunentzat, oro har, oso zaila da lan merkatuan sartzea, ez baitute esperientziarik eta lan eskaintza urriak ez baitie esperientzia hori lortzeko aukerarik ematen; ondorioz, gero eta denbora gehiago igarotzen da gradua lortzen dutenetik lehen lana lortzen duten arte. Ahalbidetu Elkartearen «Aprender Haciendo – Eginez Ikasi» programaren xedea da langabezian dauden gradudunei prestakuntza eta enpresako praktikak eskaintzea. Taldeko prestakuntza jasotzen dute lehenengo, eta gero 6 hilabetez lanean dihardute, praktiken erregimenean.

ner group-era atxikita dauden bi proiektuk (EBI eta Icaza) programa horretan parte hartzen dute, eta gradudun horietako birekin partekatzen dute Harreman Estilo Berria.

Gizartea lan mundutik eraldatzea (32/2014 ideia)

Proiektu honen helburua da Lanbide Hastapeneko Zentroetan (LHZ) ogibide bat ikasten ari diren gazteek hainbat tresna eskura izatea harremanetarako abileziak eta gaitasun profesionalak areagotzeko, lan mundurako sarrera errazte aldera. Trebetasun horien artean, estresa eta antsietatea kontrolatzea, hobeto entzutea eta norbere ideiak nahiz beharrak adierazten jakitea dira garrantzitsuenak. Proiektuaren lehen fasean parte hartu zuten ner group-eko 6 boluntarioek Erain Hezkuntza Integrala erakundeko psikologoaren laguntzaile gisa jardun zuten Lanbide Hastapenetako Zentroetako gazteekin egindako saioetan, eta horretarako beharrezko prestakuntza jaso zuten aldez aurretik.



Sentsibilizazioa, giza eskubideak eta beste kontinente batzuetako proiektuak (54 boluntario + bestelakoak). Ideiak: 4/2014, 5/2014, 18/2014, 22/2014, 24/2014 eta 26/2014.

Ugandan umezurztegi iraunkorrak finkatzea eta gurasobakarreko familietako emakumeei laguntzea (4/2014 ideia)

Izenak dioen moduan, ideia hau Ugandan umezurztegi iraunkorrak sustatzeko asmoz sortu zen. Garatuz joan den heinean, behar gehiagori erantzuteko aukera dagoela ikusi dute, eta gaur egun ideia honek barne hartzen ditu CDC izeneko tokiko GKEak sustatzen dituen bi proiektu. Erakunde horrekin lankidetzan ari gara bai ner group, bai Neiker Tecnalia. Proiektu horietako baten xedea umezurztegi iraunkorren ideia finkatzea da, eta bigarrenarena, familia gurasobakarra duten 25 emakumeri laguntza ematea oinarrizko beharrei eta familiako zamei aurre egin ahal izateko. Horretarako, 5 txerrirentzako (ar bat eta lau eme) 5 txerritegi eraiki eta abiarazi ditugu. Ondoren, txerri horien kumeak emakume gehiagoren artean banatu dira, eta horiek ere txerritegi berriak jarri dituzte martxan. Hartara, gero eta familia gehiagok jaso dute proiektuaren onura. Abeltzaintzako prestakuntza ez ezik, proiektuan parte hartzen duten emakumeek nekazaritzako prestakuntza ere jaso dute aldez aurretik; hortaz, jarduera osatzeko, baratze txikiak landatu dituzte, etxean elikagai gehiago izateko.

Jarraian, EKINeko Mikel Santamartari eta LANCOReko Alain Gonzalezi egindako elkarrizketa dago jasota. Horiek izan dira ideia hau bertatik bertara garatzen lagundu duten ner group-eko bi boluntarioak.

Zerk bultzatuta parte hartu zenuten ideia honetan? Zer eginkizun bete dituzue?

Mikel: Duela 4 urte boluntario gisa aritu nintzen Ekuadorren, eta esperientzia hark guztiz aldatu zidan bizitza. Harrezkero, hainbat proiektutan lagundu dut boluntario gisa, eta proiektu hau polita iruditu zitzaidan, itxaropentsua, aukera emango zidana Afrikako errealitatea eta kultura ezagutzeko eta ingelesa hobetzeko. Gainera, Ekin, S. Coop. kooperatiban erraztasun handiak eman zizkidaten, bai

Gidaritza Taldeak, baita nire taldekideek ere, eta Daniel Núñezek, nire ordezkoak, babes ikaragarria adierazi zidan.

Alain: Orain arte ez nuen sekula parte hartu boluntario gisa, eta Afrikako proiektu hau ezagutu nuenean, animatu egin nintzen. LANCORen asko erraztu zidaten bidea.

Mikel eta Alain: Gure eginkizuna zen lau eskola-umezurztegietan jarduerak koordinatzea eta ezartzea, eta gastuak ikuskatzea. Astero, eskola bakoitzeko aurrerapenei buruzko txosten xehatua bidaltzen genuen. Alainek emakumeek txerriak hazteko abian jarritako proiektuaren jarraipena ere egiten zuen.

Zuen ustez, proiektua baliagarria izan da hartzaileentzat, hau da, Ugandako lau umezurztegitako haurrentzat? Kontatu nahi al diguzue ideiaren garapenean gertatutako pasadizoren bat?

Mikel eta Alain: Proiektuaren xedea ez da laguntza puntuala eta asistentziazkoa ematea; hainbat bitarteko eta ezagutza eman dizkiegu, buruaskitasuna izan dezaten, eta orain haien esku dago aurrera jarraitzea edo proiektua bertan behera uztea. Hori da gehien gustatu zaiguna. Guk uste gogoeta egin dutela eta badakitela euren etorkizuna dela, beraz, ahalik eta etekin handiena aterako diote.

Mikel: Anekdota ugari daude, eta zaila da bat aukeratzea. Hala ere, pasadizo barregarriren bat aukeratzekotan, eskoletara egindako lehen bisitak aukeratuko nituzke: urrutiko herrixketan zeuden, eta haurrek izututa eta negarrez alde egiten zuten ni ikusi orduko, lehen aldia baitzen gizon zuri bat ikusten zutela. Haur koskorrenak, behin konfiantza hartuta, azala eta ilea ukitzera hurbiltzen zitzaizkidan, eta barre egiten zuten. Halaber, polita da gogoratzea egiten genuen bisita bakoitzean haur guztiak gugana hurbiltzen zirela korrika, txalo eginez eta pozik, batez ere eskolarako materiala banatu behar bagenuen.

Alain: Sinestezina zen nola adierazten ziguten esker ona: ezer gutxi bazuten ere, den-dena eman nahi ziguten. Bestalde, haien aurpegietan oso argi ikusten genuen zer-nolako zoriontasuna sentitzen zuten abian jarritako ekintzek emaitzak ematen zituztela ikustean.

Nolakoa izan da zuen esperientzia? Gomendatuko zenukete? Zer ikasi duzue?

Mikel: Argi dago esperientzia polita bezain gogorra izan dela. Une batzuk onak izan dira, baina une txarrik ere izan da. Hala ere, alderdi txarrak ahaztu egiten dira, eta polita izan dena bakarrik gogoratzen duzu: han egindako lana, eta proiektuaren onura jaso duten 1.400 bat haurren eta komunitate osoaren esker ona eta irribarreak. Muturreko egoera batean eta ezinbesteko gauzekin bizitzeak indartsuago egiten zaitu, eta eraginkorrago izatera bultzatzen zaitu, baliabide bakoitzari ahalik eta etekin handiena ateratzera. Afrikarrak maisuak dira horretan; dena berrerabiltzen dute, eta oso burutsuak dira, guk birritan pentsatu gabe zakarretara botako genituzkeen gauzei erabilgarritasun handia ateratzeko. Halaber, familia, lagunak eta hemen dauzkagun erosotasunak balioesten ikasten duzu, baita ur beroa, argia eta oinarrizkotzat ditugun beste gauza batzuk aintzat hartzen ere. Konturatzen zara lasai asko bizi gaitezkeela gauza dezente gutxiagorekin. Gutxien duena zoriontsuena, esker onekoena eta eskuzabalena dela ikusita, hemengo eguneroko bizitzako alderdi ugari berraztertzen dituzu, eta goitik behera aldatzen da balioen eskala. Orduan hasten zara garrantzitsuak diren gauzez bakarrik kezkatzen.

Alain: Lankidetzan izango nuen lehen esperientzia zenez eta gure kontinenteak duena baino garapen txikiagoko batera nindoanez, hasieran urduri samar nengoen. Hara iristean, mundu guztiak begiratu egiten ninduen, zuria izateagatik, baina egunak igaro ahala, bertakoak ezagutu nituen, eta konturatu nintzen lehen egunetako begiradak jakin minez eta ni ezagutzeko gogoz betetakoak zirela. Orduan hasi nintzen egiaz gozatzen afrikar kulturaz. Proiektuari berari dagokionez, esperientzia oso positiboa izan zen, eta haren bilakaera ikusi ahal izan genuen. Oso eraginkorrak ziren, bai jasotako ezagutzei zegokienez, baita beharrezko tresnen erabilerari zegokienez ere. Esango nuke ezagutza tresnak baino hobeto erabiltzen dutela, eta hori oso garrantzitsua da umezurztegiak etorkizunean garapen iraunkorra izan dezaten. Bizipena oso atsegina izan zen, eta garapena sustatzeko lan egin eta beste errealitate batzuk ezagutu nahi dituen pertsona orori gomendatuko nioke.

Animatuko zenituzkete ner group-eko gizon-emakumeak elkartetik sortutako ideietan eta proiektuetan parte hartzera?

Mikel: Esperientzia honi esker, bizipen ikaragarriak eta paregabeak izan nituen: kantuan, dantzan eta futbolean ibili nintzen umezurztegietako haurrekin; tokiko musika tresnak jotzen ikasi nuen, eta bertako dantzak dantzatzen; ramadanaren amaiera ospatu nuen familia musulman batekin; ugandar batzuen ezkontza eskaeran eta ezkontzan izan nintzen, eta jantzi erregional bat jantzi zidaten, beste familiari dotearen zati bat (behi erdia, oiloak, sofak, margolanak...) eramaten laguntzeko, eta azkenik, agian harrigarriena, aukera izan nuen mundutik erabat isolatuta zegoen herrixka primitibo bat ezagutzeko; bertan, bertako lurrak eta animaliak ziren elikadura iturri bakarrak, eta herritarrentzat espirituei gurtza egitea eta otoitz egitea zen garrantzitsuena. Polita izan zen hango xaman batekin arratsalde oso bat igarotzea, herriari buruzko istorioak eta kondairak entzuten. Ez zaizkie bisitak atsegin, baina guk aukera izan genuen, bertako pertsona bati esker. Pertsona horrek egin zizkigun, halaber, interprete lanak, berezko hizkuntza hitz egiten baitzuten.

Mikel eta Alain: Edonori gomendatuko genioke esperientzia, noski, betiere ideiak argi izanda eta ongi jakinda nora doan. Izan ere, oinarri egokirik gabe, baliteke gogor samarra izatea lehen esperientziarako Afrika hautatzea. Gure kulturak nahiko desberdinak dira, eta hango egoera batzuek nahasi egin dezakete oso ideia mendebaldarrak dituen norbait. Baina aukera ona da horrelako esperientzia bat bizitzeko, bidaia agentzia batean ordainduta ere ezin baita antzekorik lortu. Lankidetza proiektuekin hastean, denek pentsatu ohi dugu laguntza handia emango dugula; horregatik, erabat harrituta geratzen gara ematen duguna baino askoz gehiago jasotzen dugula ikustean.




Autonomia ekonomikoa,

Gure Esku Dago (5/2014 ideia)

Inguruko gizartearen parte gara, eta ideia hau onartuta bultzadatxoa eman nahi genien euren kabuz Gure Esku Dago herri ekimen anitz eta partaidetzazkoan parte hartu nahi zuten ner group-eko gizon-emakumeei. Joera politikoen siglen gainetik, Gure Esku Dago ekimenak erabakitzeko eskubide demokratikoaren alde lan egiten du Euskal Herrian.

«Etorkizuna gaur hasten da» (Vicente Ferrer Fundazioaren erakusketa ibiltaria). Testuen itzulpena eta harrera ner group-eko erakundeetan (18/2014 ideia)

Jendea sentsibilizatzeko nahiz kontzientziatzeko eta bazkide berriak lortzeko asmoz, Vicente Ferrer Fundazioak «Etorkizuna gaur hasten da» erakusketa ibiltaria antolatu du. Erakusketak agerian uzten du Indian milaka pertsonak kasta jakin bateko kide izateagatik edo emakume izateagatik pairatzen duten bazterkeria eta kalteberatasuna.

Indiako landa eremuko iragana, oraina eta etorkizun erronkak islatuta daude, emakumeen hiru belaunaldik kontatutako bizipenetan. Kontaketa informazio paneletan dago jasota, eta gaztelaniaz bakarrik egoteak mugatu egiten zuen gure gizarte elebidunean hedatzea, are gehiago ama hizkuntza euskara duten eremu geografikoetan.

Gabezia hori betetzeko, ner group-eko boluntarioek informazio panelak euskarara itzultzeko ideia sustatu genuen. Diseinuaz eta maketazioaz ere arduratuko ziren, eta «El futuro empieza hoy / Etorkizuna gaur hasten da» erakusketa aurkeztuko zuten neur group-eko erakunde hauetan: Icaza, Ebi, Ekin, Lancor, Panelfisa, TTT Goiko eta Zubiola.

Lehen erakusketan, ICAZAn, gurekin izan genituen Xabier Orueta, Vicente Ferrer Fundazioko Euskadi eta Kantabriako Ordezkaritzako arduraduna, eta Ramadevi Rapthadu, Vicente Ferrer Fundazioko langilea Indian.

Baratze ekologiko pilotuak Peruko eta Boliviako nekazari komunitateetan (Nekazaritza Ekologikoa eta Landa Garapena – II. fasea) (22/2014 ideia)

Peru eta Boliviako landa eremu goi-andetarreko nekazari komunitateak bereziki bakartuta daude, eta munduan gertatzen diren garapen prozesuetatik at bizi dira. Nekazaritzan eta abeltzaintzan dihardute, nagusiki, eta haien eguneroko praktikek eragin handia dute ingurumenean: pestizidak eta ongarri kimikoak kontrolik gabe erabiltzen dituzte, isurketa areagotu egiten da lurra trinkotzen delako, etab. Epe ertain eta luzera, jarduera horiek ondorio larriak izan ditzakete osasunean, ekonomian eta ingurumenean. Nekazari familiei prestakuntza eta laguntza ematea funtsezkoa da herritarren ohiturak eta jarrerak aldatzeko eta ekoizpen organikoa eta jasangarria sustatzeko.

2014ko ekainean, ner group-etik jasotako laguntzari esker, garapenerako lankidetzako zenbait GKEtan lan egiten duten Boliviako eta Peruko teknikariek nekazaritza ekologikoari eta landako garapenari buruzko ikastaro batean parte hartu zuten Euskadin. Gainera, irakasle gisa partaidetza aktiboa izan zuen ner group-eko Lur Denok baratze ekologikoetako boluntario batek.

Ikastaro horrekin eta zegokion ebaluazioarekin itxitzat jo zen Nekazaritza Ekologikoa eta Landa Garapena Proiektuaren I. fasea, eta hurrengoa abiaraztea erabaki zen. II. fasearen xedea da I.an ikasitakoa praktikan jartzea, egiaztatzeko ea teknikoki, sozialki eta ekonomikoki bideragarria den Peru eta Boliviako landa eremu goi-andetarren testuinguru zehatz bakoitzean.

Horretarako, Perun eta Bolivian 6 baratze ekologiko pilotu abian jartzeko ideia proposatu eta onartu zen. Baratze horiek bi funtzio beteko dituzte: batetik, I. faseko ikastaroan ikasitakoaren aplikazio praktikoa izango dira, eta bestetik, hezkuntzarako espazioa ere izango dira, tokiko nekazariei eskola praktikoak eskainiko baitzaizkie.

Hortaz, Lur Denok proiektuaren nekazaritzako ekoizpen eredu ekologikoa tokian tokiko baldintza espezifikoetara egokitzea eta nekazari familietara hedatzea lortuko dugu.

Udalekuak 2015: udako kanpamentua Saharako enbaxadore txikientzat (24/2014 ideia)

«Oporrak Bakean» programaren bidez, Saharako errefuxiatuentzako kanpamentuetan bizi diren milaka haur basamortutik irteten dira urtero, eta ingurune latz horretatik kanpo igarotzen dituzte bi hilabete «opor». Bakeleku Udalekua proiektua 2011n sortu zen. Alde batetik, udako harrera familiek zer-nolako garrantzia duten nabarmentzeko, eta bestetik, saharar errefuxiatuentzako kanpamentuetatik ahalik eta haur gehien ekartzeko, haien bizi kalitatea hobetze aldera (elikadura, osasun arreta, etab.). Era berean, programa horren bidez, kultura trukea izaten da, haur horiek euskal kultura gertuagotik ezagutzen baitute eta guk zertxobait hobeto ezagutzen baitugu haiena. 2012az geroztik, ner group-ek laguntza ematen dio proiektu horri, Gizartearekiko Konpromiso Lantaldearen hainbat ideia abian jarrita, hala nola Urduñan udalekuak antolatzea eta koordinatzea.

Gizartearekiko Konpromiso Lantaldeak 2014ko azaroan ideia onartu ostean, ner group-eko boluntarioak ideia garatzen hasi ziren, eta 2015eko udarako jarduera mordoa antolatu zituzten, honako hauek, besteak beste: irteerak, lantegiak, ikastaroak, bideo grabaketa Txantxariak taldearekin, kirol eta kultura jarduerak (musika, dantza...), etab. Jarduera horietako askotan, ezinbestekoa izan da ner group-eko enbaxadore txikien partaidetza, hau da, ner group-i atxikitako proiektuetako kideen seme-alabena.

Afrikara itzultzera doazen etorkinei itzulera prozesuan laguntzea eta haien etorkizuneko proiektua sustatzea (26/2014 ideia)

«Gure bizitza Afrikan dago, eta gure etorkizuna ere bai». Horixe dio Mamadou Dia senegaldarrak. Harekin garatu genuen 6/2014 ideia, *3052, persiguiendo un sueño* izeneko liburuan. Issa Ka ere senegaldarra da, eta 7 urte daramatza Euskal Herrian. Soldaduran eta eraikinen mantentze lanetan jarduteko behar adina prestakuntza jaso badu ere, ez du lanik lortu. Horregatik erabaki du itzulera proiektu bat

aurkeztea; bere eskualdeko ekonomiaren eta kulturaren garapenaren alde lan egingo du Senegalen. Zehazki, arroz plantazio bat abian jartzeko proiektu bat du, hori baita elikaduraren oinarria Senegalen. Elikagai horren ekoizpena sustatu, eta lanpostuak sortu nahi ditu. Arroz soroa martxan jartzea eta aurrera ateratzea lor zezan, Issaren ezagutzak indartu eta areagotu egin behar zirela ikusi genuen.

Hala bada, ner group-eko boluntarioek prestakuntza eskaini zioten kontabilitatean, Excel taulak erabiltzen, webguneak diseinatzen nahiz eguneratzen eta sare sozialak erabiltzen irakatsi zioten, eta salerosketako zenbait teknika azaldu zizkioten.



Osasuna (163 boluntario + bestelakoak). Ideiak: 2/2014, 3/2014, 8/2014, 9/2014, 17/2014, 19/2014, 29/2014, 30/2014 eta 33/2014.

Herri lasterketa Stop Sanfilippo Fundazioaren alde (2/2014 ideia)

Sanfilippo sindromea endekapenezko gaitz neurologiko bat da, oso azkar garatzen dena, eta gaur egun haren kontrako sendagai esperimental bat dago, Ameriketako Estatu Batuetan emaitza onak eman dituena animaliekin probatuta. Euskal Herrian gaitz hori duten zazpi haurren gurasoek hona ekarri nahi dute proba kliniko hori, eta, oso garestia denez, finantzaketa behar dute. Ideia honen helburua izan zen Stop Sanfilippo Fundazioaren alde herri lasterketa bat antolatzea Bilbon, 2014ko ekainaren 1erako.

Lasterketa nahiko arrakastatsua izan zen, adin guztietako 1.000 korrikalari bildu baitzituen. Antolakuntza prozesuan eta lasterketan bertan ner group-eko 54 boluntariok parte hartu zuten.

www.stopsanfilippo.org webgunean Sanfilippo sindromeari buruzko informazio gehiago aurki daiteke.

Kultura jarduerak egitea Stop Sanfilippo Fundazioaren alde (3/2014 ideia)

Ideia hau ere Stop Sanfilippo Fundazioaren alde garatu genuen, Tolosan (Gipuzkoa) bi kultura ekitaldi antolatuta. Lehenengoa Urtxintxako Txantxariak taldearen emanaldia izan zen, 3 eta 10 urte bitarteko haurrentzat.

Familia giroan ongi pasatzeko, jolasez eta abestiz betetako ikuskizun bat eskaini zuten, zuzeneko musika eta guzti.

Bigarren ekitaldia Ruper Ordorika kantautore euskaldunaren kontzertu bat izan zen. ner group-eko 12 boluntario arduratu ziren bi ekitaldiak antolatzeaz.

Parkinsonen gaixotasuna dutenak eta haien familiak gizarteratzeko laguntza (8/2014 ideia)

Parkinsonen gaixotasuna dutenen eta haien familien gizarteratzea bultzatzeko asmoz, ner group-eko hainbat boluntariok Debabarrena Parkinson Elkarteari (Deparkel) laguntza eman zioten, apirilaren 11n Parkinsonaren Nazioarteko Eguna zela-eta Eibarren antolatutako ekitaldi solidario batean. Deparkel elkartearen jardunaren helburu nagusia Parkinsona duten debabarrenatarren bizi kalitatea hobetzea da. ner group-eko boluntarioen laguntza jaso zuen ekitaldi solidarioaren bidez, elkarteak gizartean ezagutzera eman nahi izan zuen gizartearen zati gero eta ugariagoarengan eragina duen endekapenezko gaixotasun hori.

Bi body Gaizkarentzat (Angelmanen sindromea) (9/2014 ideia)

Gaizkak Angelmanen sindromea du. Sindrome hori endekapenezko gaitz neurologiko bat da, eta estatuan 150 kasu daude, horietatik 10 Euskadin. Gaitz horrek garapeneko atzerapenak, hitz egiten ikasteko zailtasunak, epilepsia, arreta urritasuna eta hipermotrizitatea eragiten ditu. Oraingoz, ez dago gaitz horren ondorioak konpontzeko tratamendurik, baina arindu egin daitezke, aparatu eta jantzi bereziak erabiliz. ner group-eko erakundeetan ideia hau abian jarrita, 2 body lortu genituen Gaizkarentzat. Body horiek oso jantzi bereziak dira, gizon bionikoarenaren antzekoak, mugimenduak kontrolatzeko konpresio dinamikoa baitute.





Etxeko indarkeriaren biktima diren gizon eta emakumeen talde misto batean esku hartzea (17/2014 ideia)

Ideia hau beste biren jarraipen gisa sortu zen: «Landa eremua osasun iturri gisa», 2012koa, eta «Tratu txarrak pairatu dituzten emakumeak: biktima izatetik, eragile eta protagonista izatera», 2013koa. Bi ideia horiek Osanatur elkarteko profesionalen laguntzaz gauzatu ziren, eta ner group-eko boluntarioa profesional talde horren barruan aritu zen lanean. Ideia berri honen helburu nagusia zen jarduteko eta esku hartzeko esparru berria sortzea, gizarteko gaitz horren (etxeko indarkeria eta tratu txarrak) biktimei erantzun eraginkorra eman ahal izateko. 2012an, genero indarkeria jasandako emakume batzuk izan ziren proiektuaren onuradunak. 2013an, emakume horietako batzuk, etxeko indarkeriaren esperientzia ez ezik, aurreko urteko proiektuan parte hartuz lortutako ahalduntze pertsonal handia ere eskain zezaketenak, *coach* gisa aritu ziren bigarren proiektuko emakume taldean.

2014an, jauzi are handiagoa proposatu zuten: etxeko indarkeriaren biktima izandako emakume eta gizonen talde misto batean esku hartzea. Programa berritzailea da, eta orain arte aztertu gabeko lerro bat irekitzen du, tratamenduan ez ezik, baita praktikari lotutako ezagutzaren sorreran ere. Proiektu hau Euskal Herrian gauzatuta, zehazki Pagorriaga baserrian, nazioko eta nazioarteko erreferente bilakatu gara, nekazaritza, landagunea eta gizarte politika bateratzen baititu, betiere baliabideak modu iraunkorrean eta naturarekiko errespetuz ustiatzeko premisatan oinarrituta.

Ibili esklerosi anizkoitzagatik (19/2014 ideia)

Ideia hau esklerosi anizkoitza duten gaixoen alde Zumarragako erdiko plazatik (trintxera) Antigua baselizaraino joan-etorriko ibilaldia egitean zetzan. ADEMGIrekin (Esklerosi Anizkoitzaren Gipuzkoako Elkartea) lankidetzan garatu genuen, eta ibilaldian 650 pertsonak parte hartu zuten, nahiz eta 1.000tik gora hurbildu ziren ondoren trintxeran

egindako festara. ner group-eko erakunde atxikietako hainbat pertsonak parte hartu zuten ibilaldian, eta horiez gain, 22 boluntario jardunaldiaren antolakuntzaz eta garapenaz arduratu ziren, ADEMGIrekin batera.

Lur Denok ezagutzera emateko eta elikadura ekologikoaren gainean kontzientziatzeko proiektua (29/2014 ideia)

Ideiaren helburua da gizarteak eta ner group-eko kideek hobeto ezagutzea Lur Denok proiektua eta, era berean, kultura ekologikoaren kontzientziazioa areagotzea eta ohartaraztea zer-nolako onura dituen elikadura ekologikoak, bai guretzat, bai gure seme-alabentzat.

Proiektu honetan parte hartzen duten ner group-eko pertsonek hainbat tresna eta euskarri grafiko sortu eta erabiltzen dituzte, ner group-eko gainerako kideei informazio hori ezagutzera emateko.

Kirol jarduera (Rally-Sprint Goierri) Stop Sanfilippo Fundazioaren alde (30/2014 ideia)

Ideia hau Stop Sanfilippo Fundazioaren (www.stopsanfilippo.org) alde Rally-Sprint Goierri kirol jarduera antolatzean zetzan. Proban lortutako diru guztia fundazio horrek jaso zuen.

Kirol maila oso altua izan zen. 73 gidarik parte hartu zuten, eta ahal bezain ondo ibili ziren Lazkaon, Zaldibian, Abaltzisketan eta Gaintzan barrena.

Horrelako kirol proba bat antolatzea oso zaila da, eta 200 bat boluntario behar izan ziren antolakuntza eta laguntza lanetarako. ner group-eko 32 boluntariok parte hartu zuten. Gainera, egun horretan gurekin izan genituen Oier Iribarren, Sanfilippo sindromea duen mutil gipuzkoarra, eta haren familia.

Sanfilippo sindromea gizartean ezagutzera ematea (33/2014 ideia)

2014ko Gabonetan, Stop Sanfilippo Fundazioak abian jarri zuen sentsibilizazio kanpaina bat, gizarteak elkartasuna adieraz zezan eta laguntza eman zezan Sanfilippo sindromearen tratamendurako proba klinikoa Barakaldoko Gurutzeta Ospitalera ekartzeko, gaitz hori sendatzea lortze aldera.

Sozializazio kanpaina hori Bizkaian egin zuten: Gabonetan, urtarrilaren 5era arte, ehunka mila puxika banatu eta saldu zituzten. Erosleek etxeetako balkoietan zintzilikatu zituzten puxikak, ikusteko moduan, Stop Sanfilippo Fundazioaren helburuei begirako laguntza eta elkartasun aktiboa adierazteko.

ner group-eko boluntarioek puxikak biltegiratzeko gune bat laga zuten, salmenta puntuetara garraiatu zituzten puxikak eta saltzen ere lagundu zuten.



Adimen urritasuna eta funtzionala (40 boluntario).
Ideiak 20/2014, 21/2014, 28/2014 eta 31/2014.

Adimen urritasuna duten pertsonak ner group-eko proiektuetan laneratzea (20/2014 ideia)

Downen Sindromearen eta Bestelako Adimen Urritasunen Euskal Herriko Fundazioa, egoitza Bizkaian duena, irabazi asmorik gabeko erakunde bat da, eta xedetzat du adimen urritasuna duten pertsonek eskubide osoko herritar gisa parte har dezatela gizartean, erabat integratuta. Ideia honen helburua da gure proiektu atxikietakoren batean Downen sindromea duten pertsonak kontratatzea. Bi proiektu interesatuta daude, eta lanpostuak aztertzen ari dira.

Hanka ebakita duten futbolarien integrazio soziala sustatzea (21/2014 ideia)

Ideia honen asmoa zen Gallartan (Bizkaia) lagunarteko futbol partida bat antolatzea Hanka Ebakita duten Futbolarien Elkartearen eta Hanka Ebakita duten Futbolarien Frantziako Elkartearen artean. Partidaren aurretik, partidan bertan eta ondoren ner group-eko 18 boluntariok taldean lan egin zuten, dena aurreikusita zegoen moduan garatzeko. Partida azaroan jokatu zuten, 20:00etan, eta oso arrakastatsua izan zen: aurreikuspen guztiak gainditu zituen. Sarrera guztiak saldu ziren, 400, baina ikusleek sartzen jarraitu zuten, tribuna nagusia bete arte. Giro paregabea izan zen.

Downen sindromea dutenen prestakuntza akademikorako eta lan orientaziorako programa sustatzea (28/2014 ideia)

Ideia honen helburua zen Down Araba Elkartean Downen sindromea dutenen prestakuntza akademikorako eta lan orientaziorako abian duten programa sustatzea. Programa hori baliabide egokia da pertsona

horiek eskolaldian barneratu dituzten ezagutza akademikoei eusteko eta lan munduan sartzeko prestatzeko.

Ideiak 3 fase zituen. Hasteko, ner group-eko 5 erakunde bisitatu zituzten. Bisita horien bidez, aukera eman nahi zitzaien Downen sindromea duten pertsona horiei bertatik bertara ikusteko nolakoa den enpresa bateko lana, zer sail eta talde dauden, eta zer egiten duen langile bakoitzak.

Gero, bisitetan ikasitakoa abiapuntutzat hartuta, tailer bat egin zuten Elkartearen egoitzan. Ikasleek bisitetan ikasitakoa erabiliz lan bat egitea zen tailerraren helburua.

Azkenik, hirugarren fasean, programako ikasleek jardunbide egokien eskuliburu bat aurkeztu zuten.

Ideia honetan parte hartu zuten ner group-eko 5 proiektuak (EBI Talleres Electrotécnicos, Ekin, Icaza, Lejarreta eta Walter Pack) oso pozik geratu ziren emaitzarekin, adierazpen hauetan ikus daitekeen moduan:

EBI

«EBIk eskerrak eman nahi dizkio Down Araba Elkarteari, haiekin egun atsegina igarotzeko eta neska-mutilei gure jarduerak azaltzeko aukera emateagatik.

Eskerrik asko, halaber, EBIko langile guztiei, emandako babes eta laguntzagatik. Esperientzia handia izan zen, eta haiek ez ezik, geuk ere asko ikasi genuen ».

LEJARRETA

«Gaur Down Araba Elkartearen bisita izan dugu, eta esperientzia bikaina izan da. 11 gazte (7 neska eta 4 mutil) eta 3 hezitzaile etorri dira.

Goiz zoragarria igaro dugu elkarrekin».

WALTER PACK

«Oso bisita berezia jaso dugu berriki Walter Pack-en. Downen sindromea duten zortzi neska-mutil eta hiru hezitzaile gure instalazioetara etorri ziren, bertatik bertara ikusteko erakundearen funtzionamendua.

Oso esperientzia polita izan zen Walter Pack-eko pertsonentzat. Nork bere sailean eta lanpostuan zer egiten duen azaldu zieten; neska-mutilek, jakin minez, milaka galdera egin zituzten ikusten zuten guztiari buruz.

Lehen unetik oso gustura sentitu ginen haiekin eta hezitzaileekin, eta argi adierazi genien beraiek gauza asko ikasi zituztela baina geuk are gehiago ikasi genuela haien pozari eta jarrera onari esker. Gainera, egun osoan irribarrea ahoan izatea lortu zuten».

David Izquierdok, bisitetan parte hartu zuen 3 hezitzaileetako batek, esker mezu hau igorri zigun:

«Honen bidez eskerrak eman nahi dizkizuet, zuen enpresak bisitatu genituenean eskainitako zerbitzu onagatik, harrera zoragarriagatik eta maitasunagatik.

Elkartearen izenean, zoriondu egin nahi zaituztet, zuen enpresetako bakoitzean gauzatzen duzuen lan bikainagatik, garbitasunagatik, arretagatik, profesionaltasunagatik, maitasunagatik, zerbitzuagatik... Eta hori guztia pertsonen zerbitzura.

Down Araba Elkartearentzat plazera izan da bertatik bertara ezagutzea zuen instalazioak, zuen lan egiteko modua, enpresetako langileak eta zuen egunerokotasuna.

Gure neska-mutilek zuzenean ikusi dute zer den lan mundua. Haientzat ametsa da mundu horretan sartzea, eta urrats handia izango litzateke autonomiarako eta garapen pertsonalerako. Lanpostu batean aritzeko gai izango liratekeela sentitu dute, eta esperientziak indarrak eman dizkie etengabeko ikaskuntzaren alde borrokan jarraitzeko, baita gizartean integratuta egoteko dagokien eskubidea aldarrikatzeko ere.

Egunero lantzen ditugu enpresa bakoitzean emandako materialak eta irakaskuntzak, eta ner group-ek transmititutako esperientzia. Azken

hori, hain zuzen ere, hari gidaritzat erabiltzen dugu, aurrera egiten jarraitzeko.

Maitasun osoz, ESKERRIK ASKO, NER GROUP!!»

Aniztasun funtzionalarekiko konpromisoa, osasunaren eta kirolaren arloan (Iris Proiektua. Errendimendu Altuko Kirol Egokitua) (31/2014 ideia)

Kirol egokituan, oso kirolari gutxik jasotzen dituzte errendimendua hobetzeko beharrezkoak diren kirol zerbitzuak erabiltzeko bekak. Muga hori gainditzeko asmoz, ideia hau abian jarri genuen, Kirol Egokituko Gipuzkoako Federazioarekin eta Hegalak Zabalik Fundazioarekin batera. Egitasmo honi esker, goi mailako lehiaketetan parte hartzeko aukerak zituzten bi kirolarik prestakuntza integralerako beharrezkoa zuten laguntza profesionala jaso ahal izan dute, 2016an Brasilen izango diren Joko Paralinpikoei begira.

ner group-eko boluntarioek ere eman diete laguntza bi kirolari horiei, eta horri esker, erregulartasunez entrenatzeko aukera izan dute, entrenamendurik galdu gabe. Egoera hori ohikoa izaten da kirolari horientzat, beste pertsona batzuen mende egoten direlako.

Horren guztiaren ondorioz, Fernando Mitxelenak eta Aitor Garciarenak emaitzak hobetu dituzte, tiro olinpikoko espezialitatean eta txirrindularitza egokituan (triziklo modalitatean), hurrenez hurren. Fernando Espainiako txapelduna izan da tiro olinpikoan, eta Aitor aurreneko hiruen artean sailkatu da, bai Euskadiko Txapelketan, bai Espainiakoan. Ideia honetan ner group-eko 11 boluntariok parte hartu dute, Gashor-eko 8k tiro olinpikoan, eta Panelfisako 3k txirrindularitzan.







Gizarte bazterkeria pairatzeko arriskua: etorkinak, familiak, haurrak eta adinekoak (55 boluntario). Ideiak 1/2014, 6/2014, 10/2014, 16/2014 eta 25/2014.

Alfabetatze informatikoko ikastaroa etorkinentzat (1/2014 ideia)

Gaur egun, informatikako ezagutzak eskakizuna dira berdintasun baldintzetan integrazio eraginkorra lortzeko, gaur egungo komunikazioaren eta informazioaren gizartean oinarrizko alfabetatze tresna bat izateaz gain. Oro har emakumeek eta batik bat emakume etorkinek izaten dituzte ezagutza horiek eskuratzeko zailtasun handienak. Gai horretako prestakuntza oinarrizko beharra da etorkinentzat, bai gizartean, kulturan eta lan munduan integratzeko, baita informazioa eta zerbitzu publikoak eskuratzeko ere.

Ideia hau gaitasun sozialen gabeziagatik prestakuntza arautua edo instituzionalizatua lortzeko zailtasunak dituzten etorkinentzat diseinatu zen. Helburua zen informazioa eskuratzeko aukera emanez

haien autonomia pertsonala bultzatzea, eta modu horretan arrakala digitalak zenbait kolektibotan sortzen dituen lan barrerak, barrera pertsonalak eta barrera sozialak suntsitzen laguntzea. ner group-eko 6 boluntarioren laguntzaz, bi informatika gela antolatu ziren, bat emakume etorkinentzat eta beste bat pertsona ororentzat. Bi gela horiek BaoBat erakundearen prestakuntza programaren baitan garatu ziren. BaoBat elkarteak etorkinen integrazioaren alde lan egiten du, bati bat Afrikatik etorritako gizon-emakumeen integrazioaren alde.

Immigrazio klandestinoaren gainean sentsibilizatzeko kanpaina (6/2014 ideia)

Ideia hau hitzaldi irekiak eskaintzean zetzan, eta helburutzat zuen gizarteari ezagutzera ematea zer arrazoirengatik erabakitzen duten urtero ehunka gazte afrikarrek bidaia arriskutsu bati ekitea Atlantikoan barrena. 2013. urtean, 200 pertsona baino gehiagok galdu zuten bizia bidaia horretan.

Mamadou Dia izan zen hizlaria. Gazte senegaldar horrek duela urte batzuk egin zuen horrelako bidaia bat. Immigratzeko arrazoiei buruz ez ezik, etorkin horiek Europara iristean integratzeko izaten dituzten zailtasunei buruz ere hitz egin zuen: egoitza baimena lortzeko borroka, lana eta etxebizitza aurkitzeko zailtasunak, kulturen arteko talka, etab.

Ideia antolatzen eta gauzatzen ner group-era atxikitako 10 proiektutako 14 boluntariok parte hartu zuten. Guztira 26 hitzaldi egin ziren Bizkaiko eta Gipuzkoako hainbat herri eta hiritan, eta 991 lagun bildu ziren haietan.

Halaber, *3052. Persiguiendo un sueño* Mamadou Diaren liburuaren 4. argitaraldian lagundu dugu. Liburuaren hitzaurrea Juan Jesús Anduagak idatzi du, ner group-eko Gizartearekiko Konpromiso Lantaldeko arduradunak.

Sestaon gizarte bazterkeriari aurre hartzen laguntzea, haurrekin jarduerak gauzatuz (aisialdikoak, artistikoak eta gizarte gaitasunak lantzekoak) eta haien familia ingurunea ahaldunduz (10/2014 ideia)

Gaur egun, Euskadiko eremu jakin batzuetako haur eta gazteek gizarte bazterkeria jasateko arriskua dute, eta haien garapen pertsonala eta gizarteko integrazioa kolokan daude. Zenbait faktorek eragiten dute egoera hori, honako hauek, besteak beste:

_ Prestakuntza maila baxua dute, eta haien familiek zailtasun sozioekonomikoak dituzte etengabe.

_ Inguruko helduek denbora luzea daramate lanik gabe.

_ Ez dute aukera berdintasunik oinarrizko beharrak asetzeari dagokionez eta jarduera sozializatzaileak egiteko aukerari dagokionez.

_ Krisi ekonomikoak eragin iraunkorra du gizarte babeseko sistemetan eta haurren garapenerako programetan.

_ Gizartean integratzeko zailtasunak dituzten taldeetako kideak dira.

ner group-eko Gizartearekiko Konpromiso Lantaldeak onartutako proiektuaren xedea da Hazbide proiektuari bere jardunean laguntzea. Gizarte hezkuntzako proiektu bat da, guztiz barneratuta dagoena Sestaoko ingurune sozialean. Hazbide egitasmoaren lan ardatza maila sozioekonomiko baxu edo oso baxuko familietako haurrak dira, bai Sestaoko familietakoak, bai etorkinen familietakoak, bai ijitoen familietakoak.

_ Gizarte hezkuntzako proiektu honetan sartuta dauden ner group-eko boluntarioek ekintza hauek gauzatzen dituzte:

_ Etxeko lanak egiten laguntzen diete haurrei, baita gaitasun sozialekin lotutako aisia jarduerak garatzen ere.

_ Asteburuko egonaldiak: horrelakoak gauzatzen laguntzen dute, jarduerak prestatzen dituzte eta haurrekin egoten dira. Egonaldi horiek urtean behin eta hiru aldiz bitarte egiten dira.

_ Proiektuko Koordinazio Taldearekin batera gogoeta egiten dute haurren familia egoera batzuei buruz, ekintza koordinatu baten bidez egoera horiek hobetzeko asmoz.

Baliabide gutxiko pertsona/erakundeei tresna informatiko libreak erabiltzeko aukera ematea, baita software libreari buruzko prestakuntza ere (16/2014 ideia)

Ideia honek bi zati ditu: lehenengoa, ner group-eko proiektu atxikiek edo pertsonek dagoeneko erabiltzen ez dituzten tresna informatikoak biltzean eta berrerabiltzean datza. ner group-eko boluntarioek Reciclanet GKEaren lokaletan uzten dituzte tresna horiek, eta GKE hori arduratzen da tresna horiek berriz erabiltzeko moduan jartzeaz, funtzionatzen duten tresnak prestatuz piezak aldatuta, berrikusita eta software librea kargatuta (Linux). Modu horretan, botatzeko zeuden tresnak konpontzen dituzte, eta haien erabilera jasangarriagoa da.

Ondoren, tresna horiek GKE batzuei edo baliabide urriko pertsonei ematen zaizkie. Helburua arrakala digitala murriztea da.

Ideiaren bigarren zatia Reciclanet GKEak ner group-era atxikitako proiektuetako Informazio Sistemetako Taldeei emandako informazio hitzaldiak izan dira. Hitzaldi horien xedea software librearen gaineko ezagutza areagotzea eta haren erabilera sustatzea izan da. Gero, pertsona horiek Reciclanet elkartea indartu dezakete, GKEak eskaintzen dituen ikastaroetan irakasle boluntario gisa parte hartuz.

Pobrezia eta bazterkeria egoeran dauden pertsonen oinarrizko beharrei premiaz erantzutea (25/2014 ideia)

Ideia honen helburu nagusia da Tolosaldean (Gipuzkoa) pobrezia edo bazterkeria egoera larrian dauden familien eta pertsonen behar premiazkoenak asetzea. Ideia hau garatzeko, lankidetzan lan egiten dugu Tolosako Zutani irabazi asmorik gabeko erakundearekin, non boluntario gisa aritzen diren hainbat jatorri, adin, sinesmen eta kulturatako pertsonak. ner group-eko boluntarioak Elikagaien Bankutik bidaltzen dituzten nahiz Tolosako herritarrek ematen dituzten elikagaiak banatzeaz arduratzen dira. Proiektu honen bereizgarri bat da elikagaiak hartzen dituzten familiek ere boluntario gisa parte hartzen dutela, deskarga lanak egiten, lokala garbitzen, etab.



Jasangarritasuna eta ingurumena (40 boluntario).
Ideiak 11/2014, 12/2014 eta 13/2014.

Ibaia garbitzea Azkoitian (11/2014 ideia)

Ideiaren helburua zen Azkoitian Urola ibaiaren zenbait zati garbitzea, ibaiaren ibilgua hobetzeko; hartara, ekidin egingo litzateke aldi euritsuetan ibaiak gainezka egitea eragin dezaketen hondakinak pilatzea, eta herritarren artean ingurumena errespetatzeko joera sustatuko litzateke, etorkizunari begira. Azken arrazoi hori tarteko, herriko ikastetxeetako haur eta gazteek jardunaldi horretan parte hartzeko gonbidapena jaso zuten. Ekintza horretan, ner group-eko 25 boluntario aritu ziren.

Energia berriztagarrien GoiEner proiektua (12/2014 ideia)

GoiEner irabazi asmorik gabeko proiektu kooperatibo bat da, eta xedetzat du egungo eredu energetikoa aldatu eta burujabetasun energetikoa izateko aukera emango digun eredu erabat berriztagarriaren alde lan egin nahi duten milaka pertsona biltzea.

Proiektu hori bat dator ner group-ek jomugatzat duen Giza Garapen Justu eta Jasangarriarekin; hortaz, lankidetza hitzarmen bat sinatu dugu bi erakundeen artean.

Ideia honetan boluntario gisa aritzen diren ner group-eko pertsonek proiektu atxikietan kontzientziazio eta sentsibilizazio lana egiten dute.

Laborantza urtar eta akuaponia bidezko laborantza jasangarriko ner breen proiektua (13/2014 ideia)

2012an, Breen proba pilotua babestea erabaki genuen, arrainen eta landareen aldibereko ekoizpena nahasten dituen ekintzailetza proiektua. Gaur egun, itsas baliabide gutxi daude, eta gabezia hori areagotu egingo dela aurreikus daiteke. Arazo hori abiapuntutzat hartuta sortu zen Breen proiektua.

Akuaponia landareak lurrik gabe lantzeko teknika da: elikagai bakartzat arrainen hazkuntzako urean disolbatuta dauden hondakin organikoak erabiltzen dira. Hartara, arrainen hazkuntza akuaponia bidezko laborantza sistemaren ardatza da, eta gainerako prozesuak errazak, dibertigarriak, ekologikoak eta biologikoak dira.

Ideia hau 2012an onartutakoaren jarraipena da, eta ner group-eko boluntarioen bidez garatzen ari diren proba pilotuak arrakasta izan dezan beharrezkoak diren kudeaketa lanetan laguntzean datza. Baterako helburua da ner group eta Breen elkarteen artean sortutako gizarte nahiz enpresa arloko proiektu bilakatzea. Proiektu horrek eragin oso positiboa izango du eremu hauetan: hezkuntza, ingurumena eta giza garapen jasangarria.

III. kapitulua

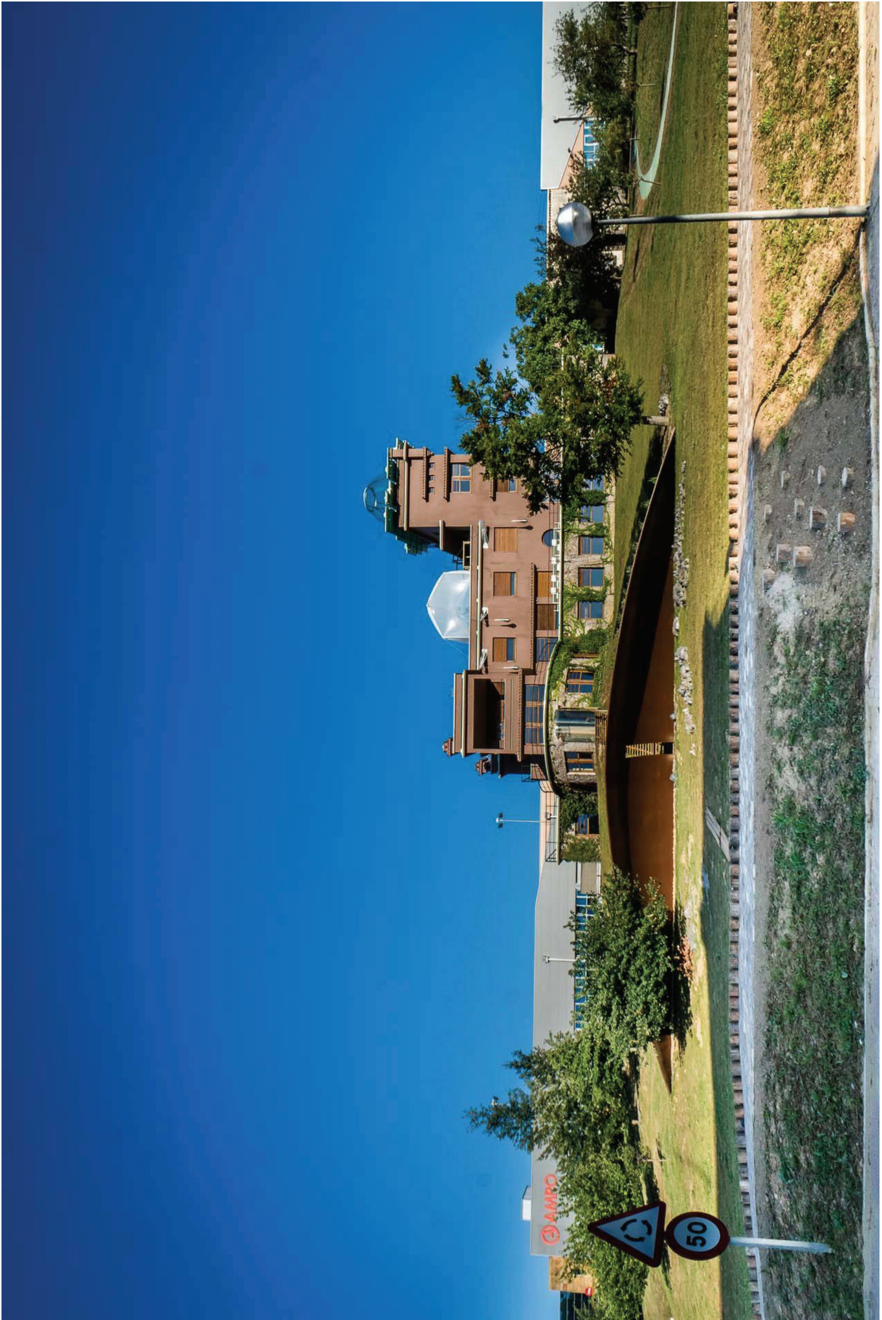
SORMENAREN ETXEA

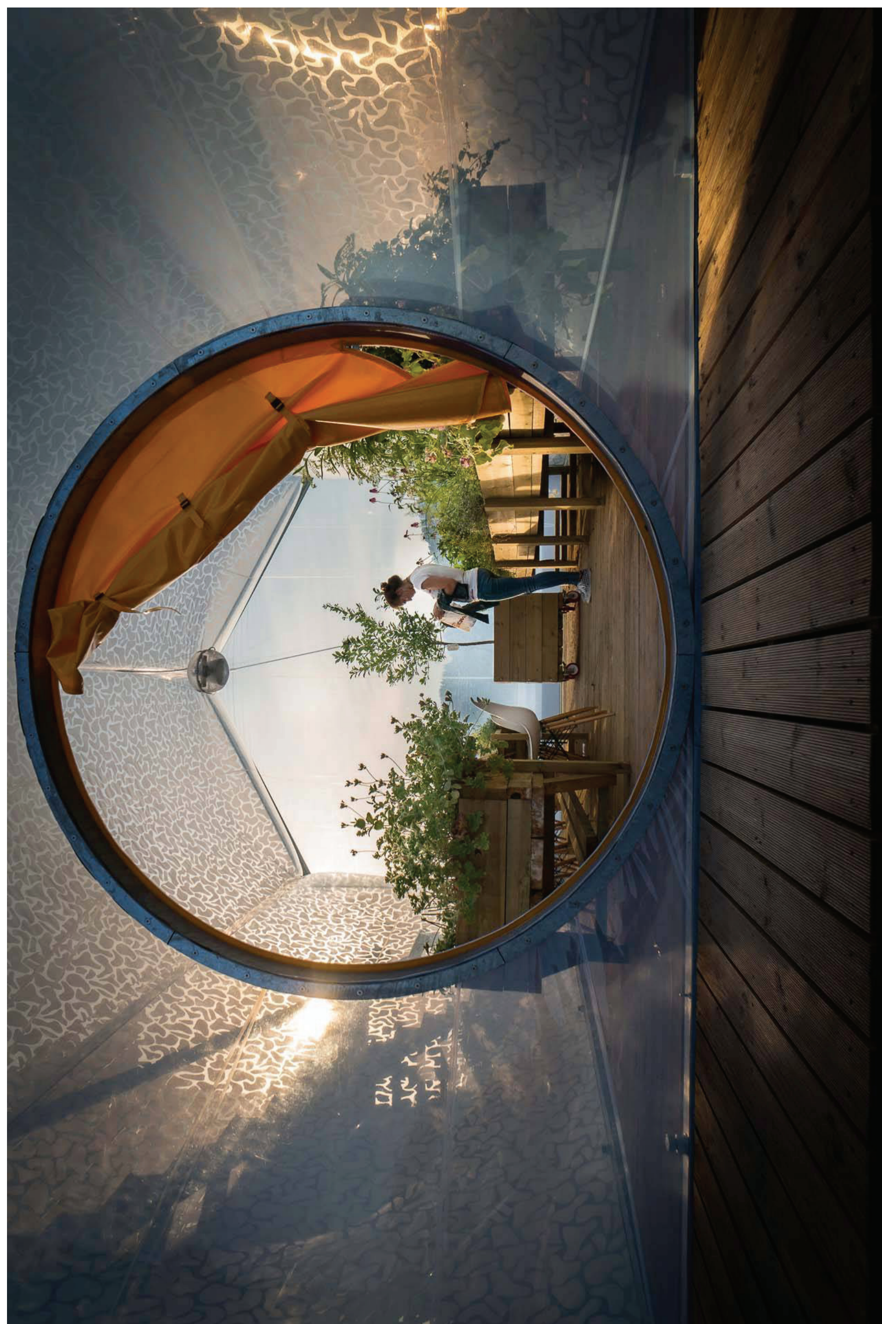
Atsotitz batek honela dio: «Ekonomia ingurumena baino garrantzitsuagoa dela uste baduzu, saia zaitez arnasari eusten zure dirua zenbatzen duzun bitartean». Atsotitz hori egokia izan daiteke AMPOk 2014an gauzatutako proiektu enblematikoetako baten filosofia ulertzeko. Sormenaren etxeaz ari gara. Enpresa proiektuek aberastasuna sortu behar dute (lanpostuak, ekonomia, ezagutza...), baina aberastasun horrek orekatuta egon behar du denborarekin, jasangarritasunarekin, elikadurarekin eta ingurunearekin.

Sormenaren etxea *electroschock* bat jaso duen eraikina da. XX. mendean eraikitako etxea, garai hartarako arkitektura elitista zuena, eta, batik bat, orduko paradigmari erantzun nahi ziona. Lantegi handi bateko bulegoak ziren: ekoizpeneko instalazioetatik kanpoan kokatuta zeuden, puntu estrategiko batean, eta bista zoragarriak zituzten. Esan genezake kuartel nagusia zela eta handik enpresa osoa kontrolatzeko asmoa zutela. Baina garai haiek joan ziren, eta harreman estilo berriaren garaia iritsi da, ner garaia.

Azken hamarkadan, eraikina itxita egon da, erabili gabe. Baina 2013an *elektroschocka* gertatu zen! AMPOko zenbait taldetako buruak gogoetarako bildu ziren, eta erabaki zuten eraikinak «kuartel nagusi» izaten jarraitu behar zuela, toki egokia zela gogoetarako eta enpatiarako, esperientziak trukatu, elkarrekin ikasi eta irakasteko, bezeroei nahiz ikasle gazteei harrera egiteko...

2014an, energia trukea etengabea izan zen; joule ugari xahutu ziren AMPOren izaeraren behar guztiei erantzuteko. Zaharberritze edo lan orori ekin aurretik, azterketa bat egiten zen. Berrikuntza guztiak bat zetozen gure DNArekin. Eraikin osoak ingurumena errespetatuko zuen, eta ezarri beharreko teknologia oro ingurunean bilatuko zen lehenengo; lehentasuna emango zitzaien azken belaunaldiko elementu eta materialei.


AMPO
50



Orain, etxearen aurrean, beheko zatian zorua uniformea da, zuhaitz enborrez eraikia, eta altzairu herdoilgaitzezko artxipelagoak ere badaude, baita hainbat zuhaitz motaz betetako belardia, karbono zuntzez egindako estalkia eta etxera sartzeko gonbita egiten diguten egurrezko eskailerak ere. Eta lurraren azpian, geotermiako zirkuitu sofistikatu bat, ezin hobeto bateratzen dituena munduko teknologia abangoardistenak (gure taldeko eta gure herrialdeko enpresek garatuak) eta gure arbasoen eskuetatik jaso eta ondorengoei utziko diegun lurra.

Etxe barruan, beheko solairuko sarreran, zaharberritze kontzeptuen lehen «erradikaltasunak» ikusiko ditugu. «Dena bota eta berria jarri» kontzeptua ahaztuta, errespetatu egin dira eraikinaren jatorrizko leihoak, etxea hirurogeita hamar urtez babestu dutenak, eta beste hainbestez babesten jarraituko dutenak, moda kontuetatik harago. Eta gauza bera gertatzen da sukaldean, non ehun urtetik gorako zeramikak diren bitrozeramika plaken oinarri; natura eta giza gorputza eskutik helduta. Juan Mari Arzaken amantal batek gogora dakarkigu edozein lan arlotan oso emaitza onak lor ditzakegula ezagutza sakona izanda eta kalitate oso oneko produktuak erabiliz.

Korridorean barrena, ekonomatuko galeriara iritsiko gara, eta han ere ia ehun urte dituzten piezak aurkituko ditugu. Aspaldian ere arduratzen ziren erosketa taldekatua egiteaz, elikagaien kalitatea zaintzeaz, produktuak banatzeaz... Ekonomatu haiek familien ekonomiaren iraunkortasunari laguntzen zioten. Ekonomatuaren atzean makinen gunea dago, eta panel nahiz eskemetan modu oso grafikoan ikus daiteke eraikinaren «egoera energetikoa». Gune didaktiko txiki bat, eraikina zenbat energia kontsumitzen eta sortzen ari den adierazten duena. A kalifikazioak berekin dakar eraikinak bere burua etengabe hornitu behar izatea. Eta solairuko atseden gunera iritsiko gara. Bertan, sofak deika ari zaizkigu, eser gaitezen eta lasai mintza gaitezen gizakiok azken hamarkadetan egin dugun ibilbidearen gainean.

Zaharberritutako eskailera batzuetan gora, lehenengo solairura iritsiko gara. Zer egur motatakoak dira? Zergatik aukeratu dute egur hau, eta ez beste bat? Noiz ebaki eta landu zuten: ilargi betean, ilgoran...? Zenbat mezu igortzen dizkigu naturak eta zer-nolako gaitasuna dugu horiek ulertzeko? Eraikinaren bigarren solairuan, garuneko konexioek

reset egiten dute. Etorkizunean aldatu egin beharko dugu azken hamarkadetako joera. Bide beretik aurrera eginez gero, gureak egin du: gero eta ugariagoak izango dira hiri kutsatuak, non ezinezkoa izango den arnasa hartzea. Sormenaren solairuan gaude. Gune honetan elkarren ondoan ditugu duela hirurogei urteko laborategi tresnak eta 3D inprimagailuak, fabrikazioaren etorkizuna baldintzatuko dutenak. Espazio honek gogoeta egitera gonbidatzen gaitu: zertan ari gara, nola ari gara, zergatik ari gara...

Ondo da; izatea (gorputza-adimena) lasai dugu, eta positibo iruditzen zaigun edozein bide aztertzeko prest gaude. Korridoreak beste eskailera batzuetara garamatza. Eskailera zaharkituak. Harrizkoak. Distirarik gabeak... Baina iraunkorrak, finkoak, seguruak. Konfiantzaz egingo ditugu urratsak horietan. Oinarrian, eskuinean, egur naturaleko 49 tanta!! Enpresa proiektu bat aurreikusi zuten 49 arima geldiezin. Aitorpenerako balio duen leiho batean idatzitako 49 izen. Eta ezkerrean, eskaileretan gora goazela, erretiroa hartu arte AMPO proiektua aurrera atera zuten dozenaka pertsonen izenak. Hurrengo solairura iritsi gara. Honela irakur dezakegu aurreko horman: «Commitment made of steel» (altzairu konpromisoa). Ate birakari bat eta AMPOren berrogeita hamar urteak kudeatzen dituen iPad bat. Gela ilunean sartuta, Cupertinoren aparatuak abian jartzen du hainbat eta hainbat bizipen nahiz sentimendu biltzen dituen museoa. Plasmako pantailak, elementu grafikoak, behinolako katalogoak, kolorerik gabeko argazkiak, lekukotzak, etab. Hori guztia balbula erraldoi baten inguruan, zeinak erakusten digun zer dagoen tenperatura altuak eta presio handia jasaten duten makina horien barruan. Hemen ere elkarren ondoan daude iraganeko bitartekoak eta etorkizuneko teknologiak, paper eta arkatzez egindako planoak eta errealitate birtualeko Oculus betaurrekoak, hurrenez hurren. Gelaren hondoan bi espazio daude. Batek ner erakundea ulertzen laguntzen digu, eta besteak, izan dezakegun etorkizunari buruzko ikuspegia eskaintzen digu.

Berriz eskaileren aurrean gaude. Lurretik urruntzen garen heinean, espaziotik argia sartzen ikusten dugu. Argi naturalak hartzen du eraikinaren barnealdea, eta zuhaitz metaliko baten adarra ageri da irekigune berean. Naturak eta arkitekturak elkarri eragiten diote, eguneroko bizitzan erabiltzen ditugun elementuak eskainiz eta hartuz. Horrela iristen gara laugarren solairura, eta, espazioa-natura-industria

elkarrizketa ordenatzen dugun bitartean, txoko epel eta atsegin batean agertzen gara. Lanari ekitera bultzatzen gaituen sukaldea, gure lurrak egunero opari egiten dizkigun produktu bikainak nahi bezala prestatzera gonbidatzen gaituena. Begiradatxo bat hormetara: duela mende batzuk hementxe bizi ziren uso mezulariek egiten zuten moduan, Jeremy Rifkinek, Iñigo Urkulluk, Juan José Ibarretxek eta beste pertsona ospetsu batzuek idatzita utzi dituzte euren gogoeta zuhurrak, munduan barrena zabaltzekoak.

Sukaldetik terrazara goaz. Gure gorputzak kanpoko oxigenoa arnastuko du berriz, gure begiek lau paretatik harago ikusiko dute eta gure gorputzak erreakzionatu egingo du kanpoko tenperatura nabaritzean. Eta milagarren aldiz, naturaren eta teknologiaren binomioa aurrean dugu berriz. ETFE materialez eraikitako berotegi autorregulatuak babesa ematen die mende luzez gizakiak babestu eta elikatu dituzten landare eta zuhaitzei. Erreten txikietan lurra dago, ura egon beharrean, eta lur horretan hainbat landare hazten dira, terrazaren kanpoaldean. Erreten guztiek ureztatzeko eta elikatzeko zirkuituak dituzte. Terrazaren atzealdean, beira zuntzezko eta kristalezko zubi goratu batek bitan adarkatzen du bidea, eta balbulak muntatzeko pabiloira igarotzeko aukera eskaintzen digu; baina oraingoz kupularantz joango gara. Hori da ibilbidea osatzeko falta zaiguna. Eta eraikinaren bosgarren mailara iristeko, beste eskailera batzuk igoko ditugu. Hauek kanpoaldean daude, egurrez eraikiak dira eta kordelezko estaldura bat dute. Igarobide goratu batera iritsiko gara: kupularen sarrerara. Dozena erdi metroko altuera, kristalezko estalkia, 360º-ko ikuspegia, hots inguratzailea, datuen konexioa, horizontean ikusten diren mendien erreferentziak, galdategian fabrikatzen ditugun piezen egurrezko ereduak... eta eskualde osoa gure eskura. Industria, ingurumena, garraioa, natura, herria, lehen sektorea, galdaketa, historia, gasa, erlijioa, kirola, komunikazioa, piezak, 1 nazional errepidea, ardiak eta abar; kontzeptu bakoitza hainbat hamarkadetan zehar markatutako algoritmoarekin.

Atzera buelta egingo dugu. Ez ditugu jaitsi beharko gorako bidean igo ditugun eskailera guztiak. Igogailua hartuta, irteerara iritsiko gara zuzenean. Gure enpresa errealitatearen historia bizia erakutsi diguten bost solairuen bisita amaitu dugu. Etorkizunari enpatiaz heltzen lagundu digun ibilbidea izan da. Gaur egungo ametsen eta etorkizuneko errealitatearen arteko ikuspegi lausoa.

IV. kapitulua

BERRITZEA DAGOKIZUE, LEGEBILTZARKIDEOK

Konformatzeak ez du tokirik harreman estilo berrian (NER); asko jota, geraleku bat da, behin-behineko geltoki bat. Izan ere, ez dugu ezer jotzen erabat amaitutzat; esan nahi baita, berritu, berrasmatu, hausnartu, birkomunikatu eta berriz berritu kontzeptuak sustatzen ditugu K2K-k lan munduan iragartzen duen kultur aldaketa iristen den arlo guztietan. Baina kontzeptu eraldatzaile hori aplika dakieke, halaber, euskal egitura instituzional, publiko, sozial eta politikoei, bai eta harreman horizontaletarantz geldiezin doan mundu honetan zurruntasuna eta bertikaltasuna dakarren orori ere. Paradigma berri bat, desberdinen arteko kohesio eta elkartasun handiagorantz aurrera egin beharko zukeena. Eusko Legebiltzarrak, Autogobernuaren Lantaldearen esparruan, hitzordua jarri zion Koldo Saratxagari 2014ko ekainaren 11rako, Saratxagaren planteamenduak, eta bereziki, Gernikako Estatutuari eta haren eguneratzeari buruz dituen iritziak ezagutzeko asmoz. Autogobernuaren Lantaldean, alderdiek hainbat diziplinatako adituei entzun zieten; besteak beste, zuzenbidearen, enpresaren, hezkuntzaren, fiskalitatearen, ekonomiaren eta historiaren arloko adituei. Lotura puntuak zein desadostasunak bilatzea zen, hain zuzen, helburua; bigarren fase batean, 2015eko bigarren seihilekoan, etorkizuneko euskal esparru juridikoaren ernamuina hitzartzen ahalegintzeko. Dokumentu hori, talde parlamentarioek aldez aurretik egindako planteamenduei erreparatuta, Estatutu erabat berria izan liteke, bai eta Konstituzio bat ere, edo autogobernuaren eguneratze batera muga liteke, edo bestela, ezerezean geratu, gehiengorik lortu ezean. EH Bilduren proposamenez, NER Group enpresa taldeko sustatzaileak hartu zuen parte foro horretan, eta haren mintzaldiak iraulaldia ekarri zuen. Saratxagak enpresa ugariren buru igarotako urteen ikuspegi orokorra eskaini zuen, eta idatziz jaso zituen pertsonen funtsezko aurrerapenak lortu ostean eta hasieran bere kabuz eta ondoren K2K taldeko kideekin batera gauzatutako proiektuen arrakasta enpresariala lortu ostean ateratako ondorioak. Alabaina,

hizketan hastearekin batera, Legebiltzarraren zurruntasuna kritikatu zuen, eta hango kideei galdetu zien (tira... galdetu baino gehiago aurpegiratu) ea egiazki kezkatzen diren euren bezeroez; esan nahi baita, herritarrez, hautesleez, inkesta ofizial gehienetan kale egin dutela sistematikoki adierazten dutenez. Esan zuzenez, harreman estilo berriak ekoizpen eta erabaki prozesuaren muinean txertatzen ditu bezeroak eta hornitzaileak, eta prozesu horiek ezartzeko, egonkortzeko eta aurrera egiteko aukera biltzarretan eta pertsonen zuzeneko parte-hartzean oinarritzen du, inolako bitartekorik gabe. Zutik, eta gidoia horman proiektatutako *powerpoint* batean zuela, horrela esan zien Saratxagak:

> «Bizitza osoa daramazue politikagintzan. Inkestetan ematen dizueten 4, 3 eta 2ko konfiantza maila ikusita, enpresa batean egin behar dena da alde egitea. Nola da posible batzuek urteetan eta urteetan jarraitzea? Non dute harrotasuna? Gizartea esaten ari da kale egin duzuela, bezeroak ez duela erosten zuen produktua».

Kritikaz kritika, leporatu zien zerrendaburuari eta zerrendan sartu zituen alderdi politikoari leial izateagatik betetzen dituztela aulkiak; baina oso gutxitan hautesleen aurrean egindako meritu berekiengatik.

> «Enpresa munduan etengabe geure burua berritzen aritu behar dugu, baldin eta hor egoten jarraitu nahi badugu. Baina nik ez dut inolako berrikuntzarik ikusi zuen erakundeetan azken bi, lau, sei, zortzi edo hamar urtean».

Talde politikoetako kideek gogoeta egin zezaten, aurrez aurre jarri zituen enpresen eguneroko bilaketa eta ahalegina, batetik, eta erakundeen funtzionamendu eroso, arautu eta monolitikoa, bestetik. Eta erakutsi zuen zer-nolako kontraesana den atril ofizialetatik enpresei berrikuntzak eskatzea, noiz eta botere politiko eta instituzionalaren egituretan horrelakorik ez dagoenean:

> «Oso deigarria da 40 pertsonak (alderdi bereko legebiltzarkideak) ordezkatzen dituzten siglei bozkatzea,

> inolako autonomiarik gabe. Eta ondoren, berritzeko eskatzea enpresei. Hor bada funtzionatzen ez duen zerbait».

Legebiltzarkideen aurrean egindako mintzaldian, bere aburuz Legebiltzarretik abiatu beharrekoak diren erreforma batzuk berraztertu zituen, baldin eta egungo zein etorkizuneko aldaketetara egokitzeko hobeto prestatutako pertsonez betetako Euskadi lortu nahi bada: hezkuntzatik hasita (eskolaurretik unibertsitatera bitarte).

> «Unibertsitateak ez ditu langileak eman behar; aitzitik, gizarterako pertsonak egin behar ditu, eta ez industriarako pertsonak. Kontu hori duela mende eta erdikoa zen, burdinbidearen hastapenetakoa. [...] Eta oraindik ere arauak jartzen dituen industriarako pertsonak ateratzen ditugu: Telefónica, Iberdrola... Alabaina, unibertsitateko ikasleen bi herenek ez dute lan egiten ikasitako arloan. Norberaren 40-50 urteko lan bizitzan sarri gertatu ohi da hori. Alegia, ikasi duzunak ez du inolako zerikusirik izango gero gertatuko zaizunarekin. Horrenbestez, ez diot zentzurik ikusten pertsona bat hiruzpalau urterako prestatzeari, jakinda bi herenek ez dutela gerora horretan lan egingo eta herenek urte eta erdi igaroko dutela ezer egin gabe. Erabat oker bideratuta gaude», gogorarazi zien.

Azalpenak ematen eta legebiltzarkideek egindako galderei erantzuten ordubetetik gora igaro ondoren, baina Eusko Legebiltzarretik alde egin aurretik, liburu bat oparitu zien, Jeremy Rifkinen *Hirugarren Industria Iraultza*, egileak berak legebiltzarkideentzat sinatutakoa. Lehen mailako politikarien nazioarteko aholkularia da Rifkin, eta 2014an AMPOren 50. urteurreneko ekitaldietan parte hartu zuen. Sormenaren Etxe berrituko horma batean, alegia industria lurraldearen bihotzean —kooperatibaren galdategi eta balbulen artean— berrikuntzari eta gizartearen parte-hartzeari eskainitako zentroko horma batean, hauxe utzi zuen idatzita: «Hementxe hasiko da hirugarren industria iraultza». Saratxagak ironikoki lasaitu zituen hango jaun-andre legebiltzarkideak: «Erraz irakurtzekoa da».

Koldo Saratxaga: «Premia handiak dituen gizarte baten garapenerako ideiak». Eusko Legebiltzarreko Autogobernuaren Lantaldean egindako mintzaldia, 2014ko ekaina (Gidoia)

_ Erakunde politiko, ekonomiko eta sozialekin, bai eta hirikideak diren pertsonekin ere, seguru sentitzen den eta horiez fio den gizarteak; alegia, bere errealitatea ezagutzen duen, hartaz badakien eta harro sentitzen den eta hartan parte hartzen duen gizarteak, ez du zalantzarik izango etorkizuneko erabaki handiei aurre egiteko.

_ Aniztasuna. Gaussen kanpaia.

_ Planetako herritar guztiek landu behar dute euren askotariko nortasuna: familiakoa, herritarra, etnikoa, nazionala, erlijiozkoa edo filosofikoa, kontinentala eta lurrekoa.

_ Edgar Morin.

_ Askatasunak ezinbestekoak ditu herritar heldu, ezagueradun eta parte-hartzaileak. Alegia, gizarte arloan aktiboak diren pertsonak, komunitate ikuspegia dutenak. Anaitasunezko askatasunean ez da ezer inposatzen, ezta ezer besteren esku uzten ere; aitzitik, parte hartu behar izaten da.

_ Pertsona bakoitzak bere proposamena izaten du, eta hitza da guztioi neurri berean dagozkigun gaietan iritzia ematen duten beste pertsona batzuekin ados jartzeko balio duen tresna.

Ekonomia garapena: Euskadiko ekonomia eta enplegua bultzatzea

_ Gaur egungo enpresa antolamenduak, kudeaketa eredu zaharkitu eta batere malguak ez dituztenak, aldatu, eta pertsona parte-hartzaileek partekatutako proiektuak izan daitezen lortzea, jauzi kualitatibo zein kuantitatibo izugarriak emateko, eta beraz, lehiakorrak izan gaitezen nola esportazioan, hala «kostu txikiko» herrialdeen inportazio andanak murrizteko aukeran, eta hartara, gure ekoizpen gaitasuna handitu dadin.

_ Herrialde honetako batez besteko ETEak lor dezaketen edo beharko zuketenaren % 60tik behera dabiltza, lehiakortasun ratioei dagokienez.

Antolamendu estiloak

A) Nagusia

Oinarrian dituen irizpideak:

Aginte katea, erantzukizunak

Prozesuak eta prozedurak

Kontrola

Komunikazio gabezia

Gardentasunik eza

Etika gabezia

Banaketa: Jabetza / Zuzendaritza / Langileak

Jabetzarako uzta

Lan bermea, jardueraren arabera

Proiektuaren erantzukizuna:

Jabetza

B) Harreman estilo berria

Oinarrian dituen irizpideak:

Etika

Gardentasuna

Komunikazioa – Informazioa

Konfiantza

Autokudeatutako taldeak

Askatasuna

Erantzukizuna

Elkarrekin hartutako erabakiak

Etorkizuneko ikuspegia

Elkartasuna

Ordaindutako aparteko ordurik ez

Uzta banatzea

Kaleratzerik ez

Gizartean integratuta

Proiektuaren erantzukizuna:

Partekatua

_ Nazioartean gehiago zabaltzea ahalbidetuko duten enpresa aliantzak sustatzea. Ezagutzan, merkatuetan, harremanetan, lehiakortasunean... oinarritutako loturak, eta ez ekoizpenetan edo instalazioetan oinarritutakoak.

_ Era guztietako antolamenduetan ordaindutako aparteko orduak desagerraraztea, irizpide etikoak, elkartasunezkoak eta estetikoak (nahikoa da-eta) baliatuta. Bezeroei eskaini beharreko zerbitzuagatik beharrezkoak badira, diruz ordain ditzatela. Dagoen lana partekatzea, egun dugun langabezia arintzeko.

_ Inbertsio publikoen jomugan gizartea eta hezkuntza egotea; esate baterako, gizarte justiziarako aukera handiagoa eta enplegua sortzea. Lau suediarretatik batek ongizatearen estatuaren zerbitzuetan lan egiten du; Estatuan, berriz, hamarretik batek baino ez.

_ Gaur egungo etxebizitza eta industria lehengoratzea, gizarte eta ingurumen irizpideak baliatuta. Gutxi batzuen eskuetan dauden erregai fosiletan oinarritutako aroa amaitzera doa. Interneten gizarte erabilera egokian eta energia berriztagarrien erabileran oinarritutako lankidetza aro bat datorkigu. Ikatzaren ondorengo aroan sartzera goaz.

_ Errotiko aldaketa irakaskuntzaren eta hezkuntzaren ikuspegian. Pentsamendu logiko eta ezagutza arrazionaletik (ezkerreko

hemisferioa) intuizioaren, irudimenaren eta sormenaren garapenerako jauzia (eskuineko hemisferioa). Pertsona bakoitza bakarra eta berezia da.



Bidezko hautaketa egiteko, azterketa bera egingo dizuegu guztioi: Mesedez, igo zuhaitzera. Hezkuntza sistema, irudi bakarrean. "Guztiok gara jenioak. Baina arrain bat zuhaitz batera igotzeko duen trebetasunagatik epaitzen baduzu, bizitza osoa igaroko du tentel hutsa dela sinetsita". - Albert Einstein. JENIO BAT IZATEA. Bakoitza bere modura da jenioa

_ Globalizazioa aukera bat da, ez irtenbide bakarra, ez premia larria.

_ Maila guztietan eragingo duen ekoizpen eredua sortzea, ekoizpen tokiak hurbildu, eta tokiko kontsumoa eta merkataritza sustatu zein lehenetsiko dituena.

_ Hezkuntza burujabetasuna (horixe da herrialde baten etorkizuna); finantza burujabetasuna (funtsezkoa erabakitako herrialdea sortzeko; izan ere, zer interes dauka herritarrentzat euren aurrezkiak toki ilunetan edukitzeak, euren premiei erantzuten ez dietela?); elikadura burujabetza (Euskadin, elikagaien % 90 batez bestean 5.000 km urrun dauden tokietatik datoz, eta ez dago inolako aldaketa botererik); gizarte eta osasun burujabetza (argi eta garbi definitu behar dira nahi ditugun gizarte egoera eta helburuak, eta ez daitezela izan aukeren ondorioetako bat); azken batean, herrialde gisa behar dugun burujabetza.

_ Iraganeko eta oraineko hazkuntza kontzeptua baztertu, eta Giza Garapen Bidezko eta Iraunkorra lortzea.

_ Herri Unibertsitate bat sortzea, pertsonek jakin nahi dutena irakatsiko diena, eta alde batera uztea bakar batzuek erabaki ahal izatea gainerakoek jaso eta ikasi beharrekoa, eta alde batera uztea, aldi berean, sarbideak mugatzea.

_ Pertsonen ondarearen eta diru sarreren arteko aldeak neurtzea eta murriztea; horrek elkartasun eta zerga ekintza zehatz batzuk ekarriko ditu epe ertain edo luzera. Helburua da asko dutenek «zerbait» ematea, gutxi dutenen egoera asko hobetu dadin.

_ Herritarrek konfiantza eskaintzen dieten pertsonak ikusi behar dituzte. Pertsona horiek egindako ekintzak eta lortu beharreko helburuak jakinarazi beharko dituzte, eta baikortasuna sortu beharko _ Gardentasunez eta konfiantzaz, pertsonek lurraldearekiko nortasuna izatea lortzea. Oso gardenak eta eraginkorrak izatea iruzurrarekin, ustelkeriarekin eta ekintza zaputzekin.

_ Gizarteak jokatu behar du rol nagusia erabaki handietan. Eta gisa horretako erabaki asko hartu behar dira.

_ Garrantzi estrategikoko gaietan herritarrei kontsulta egitea, erreferendum bidez.

_ Politikari urri eta oso ikusiek ez dezatela etengabe beren egin, euren ohiko diskurtso errepikakor eta aurkakoak baliatuta, herritarrei iristen zaien egunerokotasuna.

_ Horretarako guztirako, administrazioek norabide argi, bateratu eta erabakigarri batera begira jarri behar dituzte arauak, eta ahalegin pedagogiko izugarriak egin beharko dituzte herritarrentzat zinez garrantzitsuak diren gaietan.

Gizartea, esna zaitez!

Mila esker!

Koldo Saratxagaren mintzaldian oinarrituta prentsan egindako eta argitaratutako laburpenak

Egun berean, eta hurrengoan, edizio digitalean zein paperean, honako aipamen eta laburpen hauek argitaratu zituzten.

Iñaki Iriondo (*Gara* egunkaria): «Koldo Saratxagaren irakaspen hitzaldia, besteren lurraldean»

«Lantaldea ez zen gai izan bere jostura formalak hausteko, nahiz eta halako ahalmeneko mintzaldia izan»

Atzo, Autogobernuaren Lantaldearen aurrean, hezkuntza, gizarte eta ingurumen irizpideak eta askatasun pertsonala defendatu zituen Koldo Saratxagak, hurrenez hurren, aldaketa zutabe gisa, jardunbide ardatz gisa eta herrialdearen burujabetzarako berme gisa. Eta, gainera, pare bat dejada utzi zizkien zabalean legebiltzarkideei. Argi dago NER (Harreman Estilo Berria) Group-en sortzaile Koldo Saratxaga ohituta dagoela bere sineste sendoak eta eskarmentua jendaurrean azaltzen. Eta hori bezain argi dago Legebiltzarreko makineria zurrundua ez dagoela horiek entzuteko prest. Mintzaldietarako denborak neurtzen dituzten ordulariak, hitz egiteko txandak... Atzoko helburua zen jakak kentzea, batzorde aretoko mahai handia alboratzea eta buruz buruka hastea, haren ideiekin bat etorri ala ez, berme gisa emaitzak dituen

gizon baten ezagutzak zukutzeko. Eta bide beretik, hori guztia administrazio publikora nola egoki daitekeen aztertzen ahalegintzea.

Baina legebiltzarkideak politikariak dira, eta Saratxagak «burujabetza» hitza aipatzearekin batera, hitza eskatu zuen hainbatek. Autogobernuaren Lantaldean parte hartu zuen Saratxagak EH Bilduk hala eskatuta, eta haren mintzaldia han ohikoak dituzten parametroetatik urrun egon zen. Esate baterako, arauak baimentzen duenari ala baimentzen ez duenari buruzko irizpide juridikoei begira, «sen ona» eta gizartean gehienek eskatutakoei erreparatzea proposatu zuen. Hezkuntzaren alde egin zuen, banakoari askatasuna ematen baitio (norbanakoa besteak ez bezalakoa da), diruari begirako gurtza eta egungo munduan nagusi den beldurra menderatzeko.

Eta pertsona libre, heldu, ezagueradun eta parte-hartzaileak dira, hain zuzen, burujabeak izan daitezkeenak, gardentasunez konfiantza eman behar zaienak eta garrantzi estrategikoko gaiei buruz galdetu beharrekoak. Saratxagak «hezkuntza burujabetasuna (horixe da herrialde baten etorkizuna)» defendatu zuen; «bai eta finantza burujabetasuna (funtsezkoa erabakitako herrialdea sortzeko; izan ere, zer interes dauka herritarrentzat euren aurrezkiak toki ilunetan edukitzeak, euren premiei erantzuten ez dietela?); elikadura burujabetza (Euskadin, elikagaien % 90 batez bestean 5.000 km urrun dauden tokietatik datoz, eta ez dago inolako aldaketa botererik); eta gizarte eta osasun burujabetza ere (argi eta garbi definitu behar dira nahi ditugun gizarte egoera eta helburuak, eta ez daitezela izan aukeren ondorioetako bat). Azken batean, herrialde gisa behar dugun burujabetza».

Nabarmendu zuen gizartean eta hezkuntzan inbertitzeko premia dagoela, eta eskatu zuen ez alderatzeko gure egoera Gaztelakoarekin edo Belgikakoarekin, baizik eta alderatzeko gure ahalmenarekin. Politikariei gogorarazi zien ezin dela etengabe enpresei berrikuntzak eskatzen jardun, baldin eta erakundeek zurrun jarraitzen badute. Eta belarritik tira egin zien, gogoraraziz inkestetan gizarte balioespen txarra jasotzen duten liderrak daudela, eta tematuta daudela euren lanpostuetan jarraitzen. «Hori ezinezkoa zatekeen enpresa batean», argitu zuen. Horregatik, harrotasun pixka bat eskatu zien, eta esan zien «bezeroari (gizarteari) entzuteko». Ez dago argi legebiltzarkideek esandakoa ulertu ote zuten. Inortxok ere ez zion galdetu nola zen

posible arlo gutxi-asko handi baina mugatu bateko esperientzia, enpresa batekoa alegia, herrialde bateko gobernura lekualdatzea (hitzaren zentzurik zabalenean).

David Yurre (Cadena SER): «Koldo Saratxagak gogor kritikatu ditu politikariak Eusko Legebiltzarrean»

Euskal kooperatibismoaren «guru» ezagunak eskatu die euren «estatusa» eguneratzeko, eta galdetu die ea «nola jarraitzen» duten «gizarteak kale egin dutela adierazi eta gero».

Eusko Legebiltzarrak hitzordua jarri zion Koldo Saratxagari Gernikako Estatutuari eta haren eguneratzeari buruzko iritzia eman zezan, baina Ner Group enpresa taldeko arduradunak Autogobernuaren Lantaldean egindako mintzaldia gaitzespenez jositako irakaspen hitzaldi bihurtu da, non klase politiko eta gidariari eskatu baitio «estatusa» eguneratzeko.

EH Bilduk hala eskatuta egin du agerraldia Koldo Saratxagak, eta lantaldeko kideen aurrean hainbat galdera bota ditu: Nola jarraitzen dute urteetan gizarteak kale egin dutela adierazi eta gero? Non dute harrotasuna? Eta buru estimua? Non daude herritarrak? Zein dira bezeroak?...

Gaitzespen bat bestearen atzetik, kritikatu du «gainerakook etengabe berritzen» aritu behar dugula, «baldin eta hor egon nahi badugu, baina nik ez dut inolako berrikuntzarik ikusi zuen erakundeetan azken bi, lau, sei, zortzi edo hamar urtean», kexatu da enpresaburua.

Egia esan lantaldeak ez du aurkitu argibide bakar bat ere autogobernuaren oraingo estatusa nola, noiz eta zergatik aldatu beharko litzatekeen edo ez jakiteko, eta itxuraz, horixe zen talde parlamentarioen interesa. Saratxagak bereari heldu dio, eta nabarmendu du gizartetik urruntzen ari direla; hala, «erreferenduma eta pedagogia» gehiago erabiltzeko gonbita egin die.

«Arren eskatu nahi dizuet pedagogia arloan ahalegin handiak egiteko, batak besteari patata etengabe botatzeari uzteko, eta goian egoteari uzteko; eta pedagogia egiteko», gomendatu die. Era berean, esan die

uzteko albo batera «beldurraren mezua», batik bat «gizarteak ulertzen ez dituen» gai ekonomikoez ari direnean.

Gainera, talde diziplina leporatu die, bai eta denek «ordezkatzen duten alderdia bozkatzea ere, eta bozkatzeko nortasunik ez izatea». Saratxagaren arabera, «zazpi urte nituenetik iruditu zait hori deigarria».

Iker Rioja (*El Mundo* egunkaria): «Politikariei errieta… euren etxean bertan»

«"Kale egin duzuela esaten ari zaizue gizartea", esan zien Koldo Saratxagak legebiltzarkideei. "Inkestek ematen dizueten konfiantza mailarekin, enpresaburuak izanez gero, alde egin beharko zenukete"»

Koldo Saratxagak, euskal kooperatibismoarekin duen loturagatik ezaguna den pertsonak, Eusko Legebiltzarreko Autogobernuaren Lantaldean parte hartu du gaur, eta Estatutuaren «eguneratzeari» buruz duen iritzia eman beharrean, horixe baitzen batzordearen helburua, klase politikoaren «eguneratzea» iradoki du. Hizpide izan direnek, berriz, arretaz entzun dute «hitz jarioa».

Eszenaratzeak ere (zutik eta powerpoint bat alboan duela) nolabait iragarri du zer gerta zitekeen. Eta halaxe berretsi du gogoeta hau bota duenean: «Bizitza osoa daramazue politikagintzan. Inkestetan ematen dizueten 4, 3 eta 2ko konfiantza maila ikusita, enpresa batean egin behar dena da alde egitea. Nola da posible batzuek urteetan eta urteetan jarraitzea? Non dute harrotasuna? Gizartea esaten ari da kale egin duzuela, bezeroak ez duela erosten zuen produktua».

Eta atzetik, hauxe: «Oso deigarria da 40 pertsonak ordezkatzen dituzten siglei bozkatzea, inolako autonomiarik gabe. Horregatik, gizarteak ez du politikariengan sinesten... Ezin duzue etengabe enpresei esan "Berritu egin behar duzue". Hor bada funtzionatzen ez duen zerbait», ziurtatu du. Eta amaitzeko, adierazi du: «Ordezkaritza esparruak aldatu behar dira».

Joan aurretik, Saratxagak liburu bat oparitu die legebiltzarkideei: Jeremy Rifkinen *Hirugarren Industria Iraultza*. Saratxagak hala eskatuta sinatu zuen liburua egileak politikarientzat. «Erraz irakurtzekoa da»,

agindu die. Baina kexu da Iñigo Urkullu lehendakariak oraindik onartu ez diolako.

Ania Elorza (*El País* egunkaria): «Saratxagak errieta egin die politikariei eta esparru instituzionalaren aldaketa eskatu du»

«"Burujabetzaz ari naizenean, ez naiz ari Madrildik edo Bruselatik bereizteaz, baizik eta erabakietan parte hartzen duen herria garela sentitzeaz", argitu du enpresaburuak».

«Betikotik gehiago ez, mesedez». Legebiltzarkideei *tú*-ka hitz egin zien, zutik eman zuen hitzaldi batean, eta ez Ganberan agerraldia egin duten gainerakoek bezala mahai baten atzean eserita. Koldo Saratxaga enpresaburuak klase politikoari, eta zehazki, osoko bilkuren aretoan aulkiak betetzen dituztenei, errieta egiteko ariketa garrantzitsu bat egin zuen asteazkenean, Autogobernuaren Lantaldean.

Saratxagak enpresaburuen eta politikarien arteko paralelismo bat ezarri zuen, eta adierazi ezein enpresaburuk ez duela boterean irauten herritarrek, konfiantzari dagokionez, kale egin duela esandako politikari batek adina denbora. Alderdien «arazo larrietako bat» omen da, hain zuzen, «ez dutela pedagogiarik egiten»; eta beste bat, berriz, alderdi bereko legebiltzarkideek norabide berean bozkatzen dutela, eta hori ulertzea «zaila» egiten zaiola azaldu zuen, bere oinarrizko ideietako bat baita ez daudela bi pertsona berdin. «Utzi elkarri ostikadak emateari, eta egin pedagogia; izugarrizko pedagogia lana egin behar da», nabarmendu zien. Bere mintzaldiaren amaieran, alderdiei leporatu zien «gainerakook etengabe ari gara berritzen, eta ez dut nik horrelakorik ikusten erakundeetan»; «sekula aldatzen ez den zerbaiten bueltan gabiltza dantzan».

Eta han zeuden legebiltzarkideei esan zien eurak direla gure hezkuntzaren egoeraren erantzuleak; izan ere, honela nabarmendu zuen: «24 ikasleko irakasle bat eta 12 langileko nagusi bat dauzkagu. Horregatik, irakasleek haur egongaitz edo ez-konformista bat ikusten dutenean, arazotzat jotzen dute. Hezkuntza da herrialde baten etorkizuna, eta hori zuen erantzukizuna da».

Kooperatibismoaren guru honek, 23 enpresa biltzen dituen Ner Group-eko kideak, euskal gizartearen burujabetzaren aldeko apustua

egin zuen hezkuntzari, gizarteari, ekonomiari eta ingurumenari dagokienez. Taldeek galdetu ziotenean, aldiz, honela zehaztu zuen: «Burujabetzaz ari naizenean, ez naiz ari Madrildik edo Bruselatik bereizteaz, baizik eta erabakietan parte hartzen duen herria garela sentitzeaz». Dena den, erakundeak hizpide hartuta, nabarmendu zuen esparrua era batera edo bestera aldatu egin beharko litzatekeela; izan ere, «ildo beretik jarraituz gero, emaitza berberak izango ditugu».

Saratxagak hezkuntza maila handiko gizarte bat sortzearen alde egin zuen, banakoaren askatasun eta askatasun kolektibo handikoa, erabaki garrantzitsuenak hartu ahal izateko. Eta uste osoa du herritarrek erabakiak hartu ahal izango dituztela. Adibidetzat jarri zuen bere taldean zazpi biltzar egiten dituztela urtean, hala izan dadin.

Eduardo Azumendi (eldiarionorte.es sareko egunkaria): «Nola da posible politikari batek urteetan eta urteetan jarraitzea herritarrek kale egin duela adierazi ondoren?»

«Koldo Saratxagaren ustez, legebiltzarkideak dira hezkuntzan egindako murrizketen erantzuleak, eta leporatu die berrikuntza aldarrikatzea, baina ez praktikatzea»

Koldo Saratxaga dugu euskal kooperatibismoaren guruetako bat. 23 enpresa biltzen dituen Ner Group-eko kidea da, eta Estatutuaren eguneratzea aztertzen ari den Legebiltzarreko Landaldeak gonbidatu zuen, Euskadik behar duenari buruzko bere ikuspegia eman zezan. Saratxagak ez zuen aukerarik galdu, eta legebiltzarkideak «egunean jarri» zituen, eta errieta egin zien postuari hain loturik egoteagatik, «nahiz eta herritarrek sistematikoki kale egin» dutela esan, «konfiantzari dagokionez». «Bizitza osoa daramazue politikagintzan. Inkestetan ematen dizueten 4, 3 eta 2ko konfiantza maila ikusita, enpresa batean egin behar dena da alde egitea. Nola da posible batzuek urteetan eta urteetan jarraitzea? Non dute harrotasuna? Gizartea etengabe esaten ari zaizu kale egin duzula, bezeroak ez duela zure produktua erosten», aurpegiratu zien enpresaburuak legebiltzarkideei. Haiek, berriz, arretaz entzun zuten errieta. «Utzi batak besteari ostikadak emateari, eta hasi pedagogia egiten», eskatu zien. Saratxagaren aburuz, politikariek eta erakundeek berritzeko

eskatzen diete etengabe besteei, baina beraiek ez dute hala egiten. «Gainerakook etengabe ari gara berritzen, eta ez dut horrelakorik ikusten erakundeetan. Horrenbestez, beti jardun behar dugun sekula aldatzen ez den zerbaiten bueltan dantzan». Saratxaga gehien kezkatzen duen auzietako bat, hain zuzen, hezkuntzaren egoera da. «Hezkuntza da herrialde baten etorkizuna, eta hori zuen erantzukizuna da».

I. Aizpuru (*El Diario Vasco* egunkaria): «Saratxagak berritzeko eskatu die alderdiei»

Koldo Saratxaga bizkaitar enpresaburu eta kooperatibista eta Javier Maroto Gasteizko alkatea (PP) izan ziren Autogobernuaren Lantaldearen bigarren jardunaldiko protagonistak, erabat desberdinak diren bi ikuspegirekin.

Bigarren saioan, EH Bilduk eta PPk proposatutako lehenengo hizlarien txanda izan zen; hurrenez hurren, Saratxaga eta Marotorena. Euskal estatusaren etorkizuna lantzeko aditu eta gidari instituzional eta politikoen txandan jardun zuten, hain zuzen.

23 enpresa biltzen dituen Ner Group taldeko arduraduna da Saratxaga, eta zur eta lur utzi zituen denak azalpen berritzaile batekin. Zutik hitz egin zuen, ez zen kikildu, eta politikariei errieta egin zien: «Arren» eskatu zien «betikoan ez jarraitzeko». Gasteizko alkateak, berriz, kanon klasikoak baliatu zituen, eta alderdi nazionalistei eskatu zien, bereziki EAJri, alde batera uzteko «eufemismoak», eta publikoki onartzeko independentzia nahi dutela. Halaber, herritarrei independentziaren ondorio politiko zein ekonomikoen berri emateko eskatu zien.

Gipuzkoako Irizar autobus enpresako kudeatzaile ohiak, bestalde, «berritzeko» eskatu zien euskal alderdiei, eta esparru politiko berri bat sustatzeko, non herritarrek parte-hartze handiagoa izango baitute eta herritarrak izango baitira euren orainaren eta etorkizunaren «eragileak». Saratxagak, Vasco Press-en arabera, klase politikoaren oraingo sistema kritikatu zuen, eta enpresa antolakuntzari buruz duen ideala aplikatu zuen arlo horretan: arauak eta hierarkia ahalik eta gehien murriztea, eta protagonismoa ematea pertsonei, etikari,

gardentasunari, komunikazioari, erantzukizunari eta adostasunean hartutako erabakiei.

Ner Group-en arduradunak alde batera utzi zituen Gernikako Estatutuari, autogobernuaren etorkizunari edo autodeterminazioari buruz dihardutenean alderdi politikoek erabili ohi dituzten hitzak, eta indarrean dagoen sistema politikoari buruzko azterketa kritiko orokor bat egin zuen, sistema horrek hunkiarazteko eta euskaldunek bertako partaide eta eragile senti daitezen lortzeko ezintasuna duelako. Hala, «ulertezintzat» jo zuen talde bereko legebiltzarkideek beti norabide berean bozkatzea, argi baitago «pertsona bakoitzak bere ideiak eta sentimenduak» izaten dituela. Gaitzetsi egin zuen zerrenda itxien sistema erabiltzea, eta lider politiko batzuek euren postuetan jarraitzea aurpegiratu zien, nahiz eta herritarrek kale egin dutela adierazi inkesta guztietan.

José Antonio del Moral (Gananzia webgunea): «Eta Koldo Saratxagak bere burua Lehendakari izateko aurkeztuko balu?»

Podemos alderdiak eta pareko gertakizunek argi erakusten digute Internet oso sektore zurrunen egiturak ere aldatzen hasia dela; hala nola politikarena. Eta Euskadin bada hori ziztu bizian egingo zukeen norbait: Koldo Saratxaga. Aste honetan Eusko Legebiltzarrean eman duen hitzaldian argi ikusi da NER Group taldeko sustatzaileak parerik gabeko komunikazio gaitasuna daukala, eta ez duela aho bizarrik gobernuaz hitz egiteko.

Koldo Saratxagaren mintzaldia, bideoan

Hauxe da YouTuben mintzaldia oso-osorik ikusteko bertsiorako esteka: https://www.youtube.com/watch?v=-rvuLYyTMYc.

Edo bestela:

https://www.youtube.com/watch?v=KLS7jmlkS1w.

V. kapitulua

GASHOR: ZER GARRANTZITSUA DEN ETORKIZUNARI BEGIRATZEA!

Agian, istorio honen alderdirik garrantzitsuena ez da ner estiloaren ezarpena; hori ere garrantzitsua izan da, noski, baina are garrantzitsuagoa izan da pertsona gehienek konponbidean parte hartu dutela sentitzeak sorrarazi duen konfiantza; izan ere, beti uste izaten da konponbidea goi karguen esku dagoela. Gakoak: informazio eta komunikazio oso zehatzari esker kooperatibaren egunerokoan zer gertatzen ari den jakitea, nazioartean behar besteko kalitatea eta zerbitzua eskainiz lehiatzeko gai ez ziren ustea gainditu izana eta, etorkizun zalantzagarriena ere partekatzeko prest dauden pertsonak eta erakundeak ezagututa, konturatzea optimismoak baduela tokirik. Enpresa munduan gizakiak bitarteko materialak baino askoz garrantzitsuagoak direla, azken horiek ezinbestekoak izan arren.

Erakunde honekin egin genuen lehen bilera bitxia izan zen. Telefonoz jarri ziren gurekin harremanetan, eta bilera hitzartu genuen Nafarroako iparraldeko herri txiki batean. Herriaren sarreran kokatuta dagoen zerbitzugune batean bost minutu ere ez generamatzanean zain, bi auto hurbildu zitzaizkigun, eta haietako lehenean leiho bat jaitsi, eta atzetik joateko esan ziguten barrutik. Harrizko etxe bateko behealdean aparkatu genuen, herriko erdigunetik urrun samar; itxuraz, ez zen inor bizi etxe hartan. Elkarrizketa handirik gabe, eta bilerari nolabaiteko klandestinitate kutsu bat emanez une oro, sartzeko esan ziguten. Egurrezko eskaileretan gora gindoazen heinean, gure jakin-mina areagotuz zihoan. Legez kanpoko talde batekin negoziatzeko bilera bat zirudien, ez enpresa batekin harreman estilo berria ezartze aldera lankidetza posible bat aztertzeko bilera. Hirugarren solairura iristean, elkarte gastronomiko batera sartu

gintuzten, eta, leihoak ireki eta edateko zerbait eskaini ostean, enpresaren arazoa azaltzen hasi zitzaizkigun.

Egoeraren bitxikeria bertan behera geratu zen errealitatea kontatzen hasi zitzaizkigunean. Gurekin bilduta genituen ogiak egiteko labeak, siloak eta dosifikazio sistemak fabrikatzen zituen gipuzkoar kooperatiba txiki bateko zuzendaritza batzordeko kide gehienak. Kooperatibak elikagaigintzaren sektorerako lan egiten zuen, nagusiki, eta horren barruan, okintzarako eta gozogintzarako. Haien hitzetan, kooperatibak indarrean zeraman 25 urteetan ez zuten inoiz izan egoera ekonomiko arrakastatsua; hortaz, espainiar miraria gainbehera zegoenez, esportazio maila oso txikia zenez eta ez zegoenez batasunik bazkideen artean, zalantza ikaragarriak zituzten etorkizunari begira. Ordubete inguru iraun zuen lehen bilera hartan, gure jarduteko modua azaldu genien, eta gomendatu genien ongi pentsa zezatela eta ezein erabaki hartu aurretik bisita zezatela harreman estilo berria ezarria zuen erakundeetako bat. Harremanetan egongo ginela adostu, agur esan eta elkartetik irten ginen. Lankidetza haren etorkizunari buruzko zalantza ugari genituen, Gashor barruan hasiberriak baitziren aukera hura lantzen.

Denbora dezente igaroa zen Iñakirekin, kooperatibako presidentearekin, azken aldiz hitz egin nuenetik, telefonoz deitu eta zuzendaritza batzordeak harreman estilo berria ezartzea erabaki zuela esan zidanean. Aste gutxiren buruan, jardunean zeuden pertsona guztien irakurketen eta bisiten ostean, Gashor-eko kide gehienek erabakia berretsi zuten horretarako deitutako ezohiko biltzar batean: aldeko 42 boto eta kontrako 2 jaso zituen proposamenak. Biltzar hartan bertan adostu genuen 2013ko lehen astean abiatuko genuela lankidetza.

Ez zait inoiz ahaztuko instalazio haietara joan ginen lehen eguna. Oso eraikin utzia zen, iluna, hutsa, eta, edonondik begiratuta ere, utzikeria zetorkigun burura, eta sentipen berbera izan genuen barneko bulegoak eta makinak ikusi genituenean ere. Bazirudien 60 urte atzera egin genuela denboran, eta gerraosteko enpresa bat bisitatzen ari ginela.

Irudi horrekin bat zetorren erakunde osoaren energia. Pesimismoa, ezkortasuna eta konfiantzarik eza ziren bertako kulturaren oinarrizko ezaugarriak. Hona hemen jarrera horren adibide bat, nabarmentzeko modukoa: jardunean zeuden pertsonek zailtasunak izan zituzten

erakundearen indarguneak aipatzeko, haiekin egindako elkarrizketetan horixe eskatu genienean.

Laburbilduz, esan genezake bai ekoizpenean (une hartan ez zen iristen garai onetako produkzioaren erdira ere) bai ospean gainbehera egindako industria erakunde bat zela, merkatu nazionalera oso mugatua, eta bertako langileek ez zutela ez energia ez ilusio handirik egoera aldatzen saiatzeko. Arazo ekonomikoak krisia hasi aurretik sortu ziren, hamarkada bat pasatxotik etengabe gainbehera zetorren sektore batean kokatuta baitzegoen enpresa, eskulangintzazko sektorean. Gu iritsi ginenean enplegu erregulazioko espedientea zabalik zuten, eta murrizketa handiak izan zituzten soldatetan.

Hilabete igaro genuen erakundeko pertsona guztiak eta haien jarduerak ezagutzen, eta, behin amaituta, antolamendu berria azaldu genuen biltzar batean. Ohiko moduan, aldaketa nagusiak merkataritzako arlorako proposatu genituen, eta bertan zazpi pertsona jarri genituen lanean; aurretik, hiru pertsona aritzen ziren lanaldi osoz, eta beste bat lanaldi erdiz. Pertsona horiek beste talde batzuetatik zetozenez, gehien-gehienak arlo teknikotik, beharrezkoa izan zen berrantolaketa handi bat egitea haiek utzitako postu hutsak betetzeko.

Behin langile guztiek egokitutako erantzukizun berriak onartu zituztela eta taldeak lanean hasi zirela, ESCek (Bezeroa Asebetetzeko Taldea) adostu zuten hurrengo hilabeteetan Gashor-ekin nolabaiteko harremana izandako merkatu guztiak bisitatuko zituztela, beharrezko informazioa bildu, eta merkataritzako estrategia definitu ahal izateko. ESCetako kide guztiak buru-belarri aritu ziren zeregin horretan: hogeitik gora herrialdetan izan ziren, eta epe horretan 150 bisita egin zituzten hilean, batez beste. Txile, Mexiko, Peru, Kolonbia, Letonia, Errusia, Japonia, Australia, AEB, India, Dubai, Kuba eta Uruguai izan ziren, besteak beste, hilabete haietan bisitatutako herrialdeetako batzuk. Denbora eta diru ugari zeregin horretan erabili ondoren, bi bileratan eztabaidatu genuen zer estrategia erabili, eta hiru puntu hauek adostu genituen:

_ Gashor-ek zuen aukera zabaletik hiru produktutan oinarrituko ginen, nagusiki industria sektorearen aldeko apustua eginda eta hiru produktu horietara bideratuta berrikuntzako ahalegin guztiak.

_ Jarduera herrialde gutxi batzuetara mugatuko genuen, eta herrialde horietan presentzia jarraitua izango genuen, hilean 15 egunekoa ere, kasu batzuetan. Beraz, alde batera utziko genuen ordura arte garatutako sakabanatze taktika.

_ Erakundeko langileak ipiniko genituen bezeroekiko harremanen buru, eta merkataritzako agenteen laguntza jasoko genuen, baina haiekiko harreman pertsonala galdu gabe.

Puntu horiek ezarri genituenetik egokitzapen ugari egin baditugu ere, pertsonak lekuz aldatu baditugu ere eta produktuak nahiz artikuluak aldatu baditugu ere, ideia nagusietan ez da aldaketarik izan, eta horiexek dira proiektu honen susperraldiaren gakoetako bat.

Lan gabeziaren atzean ahal bezain laster konpondu beharreko beste arazo handi bat zegoen. Eraginkortasun txikiaren ondorioz, ahalmen ekoizle guztia gelditu gabe lanean jarrita ere, proiektua ez zen bideragarria. Egoera zehatz-mehatz aztertu ostean, ondorioztatu genuen produktibitateak % 30 egin behar zuela gora, nahitaez, errentagarritasun ekonomikoa lortzeko. Gure esperientziaren arabera, beharrezko gorakada hori harreman estilo berria ezarri zuten erakundeek lortutako gorakada baino txikiagoa zen; hortaz, biltzar bat deitu genuen, eta oinarri nagusitzat argudio hura erabiliz planteatu genuen erronka hori.

Bagenekienez zaila izango zela jendea proposamen horrekin bat egotea, eta helburua ezinezkoa izango zenez adostasun hori lortu ezean, erabaki genuen konfiantza hartuko genuela oinarritzat: haiek gugan izango zutena eta guk haiengan izango genuena. Hortaz, % 30eko gorakada hori berehala plangintzak aplikatzea proposatu genuen, eta horrek egunean ordu eta erdi gehiago lan egitea zekarren, ordura arte erregistratutako eraginkortasuna aintzat hartuta. Sormena eta adimena behar genituen, eta jendeak eragile gisa garatu beharreko erronka bat onar zezala. Ziur geunden denbora gutxian ohiko lanaldia berrezartzeko moduan izango zirela, eta halaxe izan zen. Proposamena aho batez onartu eta bi hilabetera, langileek ohiko ordutegiak izan zituzten berriro, eta hurrengo urteetan eraginkortasun hori gainditzera iritsi ziren.

Aipatu beharra dago Gashor-en beti jokatu dutela konpromisoz; hau da, beti bete dutela plangintzan ezarritakoa. Hasieran bakarrik nabarmendu behar izan genuen konpromisoaren garrantzia eta irmotasuna, soilik lehen asteetan; geroztik, modu autonomoan garatu dute, eta erakundearen dinamika arintzeaz gain, une jakin batzuetan energiak garrantzi handiko zereginetara bideratzeko aukera ahalbidetu du, hasieran merkataritza arloaren kasuan gertatu zen moduan. Emaitza horren azalpen nagusia erakundeko pertsonen jarrera izan zen, adostutako konpromisoa eskatzen baitzioten elkarri, bai lankideen artean, bai taldeen artean.

Horren adibidea da ELCak (Bezero Lerroen Taldea, «zuzeneko» pertsonena) hartutako ohitura: ostiralero bazkari garaian biltzea, hitzartutakoaren bilakaera aztertzeko. Atzerapenen bat gertatuz gero, guztien artean nola berreskuratu adosten zuten, betiere aldez aurretik argi eta garbi identifikatuta zergatik gertatu zen atzerapena eta zeinek eragin zuen. Aztertu ere egin zuten bi taldetan banatzea, horietako bat pertsona bakarrekoa, baina pertsona hori ez zegoen ados egokitu zitzaion eginbeharrarekin.

Inplikazio horri esker, une hartatik aurrera zerbitzua % 100ekoa da, eta adostutako datak bete egin dira, nahiz eta ekoizpenaren zatirik handiena industriako labeena izan den eta horiek ez dauden estandarizatuak, artisautza labeak ez bezala. Hortaz, konponduta geratu da lankidetza hasi aurreko elkarrizketa gehienetan alderdi kritikoenen artean aipatutako bat. Errusiar bezero batek eskatutako tunel labe bat, ordura arte Gashor-en eraikitako handiena, hitzartutakoa baino egun bat lehenago fabrikatuta eta muntatuta izatea gertaera gogoangarria izan zen kooperatibaren historian.

Eskakizun maila hori ez da ohikoa. Eta gatazken kudeaketa ez da ez ohikoa ez noizbehinkakoa. Ez dago hezkuntzako programan sartuta, eta horrek hutsune bat sortzen du; hutsune hori da, aldi berean, taldeek euren burua kudeatzea oztopatzen duten faktoreetako bat. Gatazka eta eztabaida negatiboak eta baztergarriak iruditzen zaizkigu, eta ez gara konturatzen helburuak lortzeko aurretiko urrats behar-beharrezkoak direla. Elkarrekin eztabaidatuta akordioak lortzea baino nahiago dugu arduradun batek egin beharrekoa inposatzea.

Gashor-en proiektua behar bezala eboluzionatzen ari zen. Nazioarteko merkatuan, aitorpena lortzen hasiak ginen aukeratu

genituen herrialdeetako batzuetan, eta industriaren sektorean gure presentzia sendotzen zihoan pixkana-pixkana. Bazirudien laster lortuko genuela egoerari buelta ematea. Baina, historikoki, zorte ona ez zen inoiz izan kooperatibaren aliatuetako bat, eta aldi hura ez zen desberdina izango. Urte batzuk lehenago, Gashor-ek erakundearen instalazioetatik kilometro gutxira kokatutako enpresa batekin kontratu bat itxi zuen, galdaketaren sektorean erabiltzen ziren hainbat osagai garraiatzera eta nahastera bideratutako instalazio bat garatzeko.

Onartutako eskaintzan zehatz-mehatz jasota zetorren zer elementu garraiatu eta manipulatuko ziren, baita elementu horien arabera aipatutako instalazioak zer zerbitzu eskaini behar zituen ere. Proiektua garatuz joan zen heinean, betiere bezeroak proposatuta, beste elementu batzuk erantsi zituzten, eta hasieran ezarritakoen kalitateak aldatu egin ziren; aldi berean, instalazioa aldatuz zihoan, atzera bueltarik gabe, hasieran ezarri eta sinatutako zerbitzuen bestelakoak ziren horiek eskaini ahal izateko.

Gashor-ek bezeroak eskatutako aldaketa guztiak egin zituen, baina ez zuen harekin sinatutako kontratua aldatu, bezeroa fede onez ari zelakoan. Une jakin batean, hitzartutako kopuruen % 50 ere kobratu ez zutenean, bezeroak baldintza bat ezarri zuen ordainketak egiteko: notario aurrean kontratu bat sinatu behar zuten, bertan jasota gera zedin hasierako kontratuan adierazitako zerbitzuak bete ezean zigor zorrotzak ezarriko zirela. Eta zerbitzu horiek ezin ziren inolaz ere bete, noski, hasieratik izandako aldaketa guztien ondorioz.

Arazo finantzarioek itota, Gashor-ek ez zuen izan konpromiso hori sinatzea beste aukerarik, eta hala egin zuen, bezeroa zintzotasunez eta modu etikoan portatuko zen konfiantzaz. Instalazioak martxan lau urte bazeramatzan ere, bezeroak ez zuen hartze agiria sinatu nahi, ezta zor zuena ordaindu nahi ere, eta diru kopuru handia zen.

Osagaiak aldatzeko eskatzen jarraitzen zuen, instalazioaren iraunkortasuna areagotzeko eta, hortaz, mantentze lanen gastuak murrizteko; eta ongi zekien eskaera horiek mugatu egiten zituztela zerbitzuak. Ez kobratzeaz gain, Gashor-ek erantsitako gastuak egin behar zituen etengabe; egoera hari ezin eutsirik, kobratzeko zuen dirua ordain ziezaiola eskatu zion bezeroari burofax bidez. Eta erantzuna jasotzean iritsi zen ustekabea: bezeroak jakinarazi zion demanda bat ezarri ziola kontratua ez betetzeagatik, eta arbitraje sistemari helarazi

ziola, notario aurrean sinatutako kontratuan jasota zegoenaren arabera ebatz zezan.

Abokatuak, perituak eta legelariak ordaintzeko 100.000 eurotik gora xahutu ostean, arbitroak onartu egin zuen bezeroaren eskaera, kontuan hartu gabe zer faktorek baldintzatu zuten kontratua ez bete ahal izatea eta alde batera utzita makinek bost urte zeramatela martxan eta denbora horretan bezeroaren produktibitatea nabarmen hobetu zela, haren kontuak aztertuta ondorioztatu zitekeenez. Gashor-ek instalazioa kendu behar zuen, jasotako diru kopurua eta legezko interesak itzuli behar zituen eta izenpetutako dokumentuan jasota zeuden zigorrak ordaindu behar zituen. Guztira, 900.000 euro baino gehiago ziren.

Arbitrajearen edukia aztertuta, ondoriozta zitekeen sortutako egoera ez zela onuragarria ez alde batentzat ez bestearentzat. Gashor itxi egin beharko zuten, eta, behin hartzekodunen lehiaketa hasita, bezeroak ez zuen eskuratuko egokitu zitzaion ordaina, eta, gainera, instalaziorik gabe geratuko zen. Premisa horretatik abiatuta, auzi-jartzailearengana hurbilketa bat egin genuen, bi aldeentzat onuragarria izango zen irtenbide bat bilatzeko asmoz. Honako hauek eskaini genizkion: instalazioa bera, bi urteko mantentze lanak, egokitutako ordainaren % 25 eta ner group-eko erakunde baten hornitzaile izateko aukera, haren urteko salmentetan fakturazioaren % 20 izango zena.

Eskaintzarekin batera, ezer hoberik ezin eskaini geniela eta erabakitako laudoari aurre egiterik ez genuela egiaztatzen zuten dokumentuak ere aurkeztu genizkien. Bezeroak ez zuen inondik inora kontuan hartzen kalte ordainaren zenbatekoa murrizteko aukera, baina proposamena aztertzeko denbora eman geniezaiola eskatu zuen; hortaz, Gabonetako oporrak igarotakoan negoziazioei berriz heltzea adostu genuen.

Denbora tarte horretan, eskualdean gehien irakurtzen den egunkarietako bat gurekin harremanetan jarri zen. Ohiko ikerketa lanetan ari zirela, laudoa aurkitu zuten, eta «berezia zenez», egunkarian artikulu bat idatzi nahi zuten gaiari buruz. Zehatz-mehatz kontatu genien zer egoeratan geunden, eta mesedez eskatu genien argitalpena akordioa ixtea lortu arte atzeratzeko; gainerakoan, agerian geratuko zen agian enpresa itxi beharko genuela eta berri horrek eragingo lukeen alarmaren ondorioz ezinezkoa izango litzateke

jarduerarekin jarraitzea, eta amaiera bizkortu egingo zen. Proposatu genien tartean zeuden erakundeen izenik eman gabe argitara zezatela. Bada, elkarrizketak elkarrizketa, Errege egunean esnatu, eta hortxe zegoen albistea, egunkariaren azalean eta ekonomiako atalean, bi orrialdetan.

Oso zaila zait hurrengo egunetako zurrunbiloa azaltzea. Hornitzaileek, bezeroek, bankuek... guztiek ezagutu nahi zuten egoera zertan zen eta zer aukera zeuden hura konpontzeko. Eta txarra ez denez inoiz bakarrik etortzen, une horretantxe ari ginen azkentzen Gashor-ek inoiz izandako kontratu handienetako bat, ezinbestekoa proiektuak bizirik iraun zezan, eta berri txar hark eragina izan zuen negoziazioetan. Azkenik, beharrezko azalpenak eman ostean eta hasiera-hasieratik adierazitako konfiantzari eta seriotasunari eusteko eskatuz, kolaboratzaile guztiek jarraitu zuten gu babesten. Nolanahi ere, neurri gehiago hartu zituzten, eta horrek gure harremanen dinamika moteldu zuen.

Albistearen eragina desagerrarazten hasi zenean, eta alde auzi-jartzailearekin eskaintza eta kontraeskaintzetan bete-betean murgilduta geundela, Gashor-i berezkoa zitzaion zorte txarra agertu zen berriro. Merkataritza arloko epaitegitik jakinarazi ziguten hartzekodunen lehiaketan geundela, ustez gurekin negoziatzen jarraitzen zuen erakundeak hala eskatuta. Nahitaezko adierazpena zen, ordainketak oro har ordaindu ezean eta aldez aurretik tartean den aldeari entzunaldia eman ostean gerta daitekeena. Gure kasuan ez zenez bete bi premisa horietako bat bera ere ez, azalpenak eskatu genituen, baina, erantzun gisa, zegokion helegitea aurkezteko esan ziguten. Hortaz, ez genuen inolako aukerarik: irabaziz gero ere, auzia ebatzi arte hainbat hilabete igaroko ziren, eta Gashor likidazio fasean egongo zen ordurako.

Bazen egoera korapilatsu hura konpontzeko aukera gertagaitz bat: 24 orduan alde auzi-jartzailearekin akordio bat lortu behar genuen kalte ordainari buruz, epaitegiak onartu egin behar zuen eta prest egon behar zuen egintza berean lehiaketaren adierazpena eta ebazpena argitaratzeko. Eragiketa hark arrakasta izateko, beharrezkoa zen epaian jasotako kopurutik hurbil zegoen kopuru bat eskaintzea, eta ezinezkoa zen Gashor-ek bere baliabideekin horri aurre egitea.

K2Kn 40 lanpostuei eta erakundean metatutako potentzialari kosta ahala kosta eustea erabaki genuen. Ideia salbatzailea hau izan zen: funts soberakinak zituen ner group-eko erakunde bati mailegu bat eskatzea, kasu honetan Ampori, interes baten truke; hartara, bi erakundeek jasoko zituzten onurak. Gashor-ek beste edozein bidetatik lortu ezin zuen mailegu bat jasoko zuelako, eta Ampok, berriz, une hartan finantza erakundeetan epe finkorako gordailuei eskaintzen zieten interesa baino handiagoa jasoko zuelako ordain gisa. Ampoko zuzendaritza batzordeak proposamena onartu ostean, Gashor-en aurkeztu genuen, biltzar batean. Aho batez onartu eta erakundeak bizirik iraungo zuelako lasaitu ederra hartu bazuten ere, azaldutako proposamenak amorrua eta ezintasuna eragiten zizkieten, halabeharrez, eta behin eta berriz nabarmendu behar izan genuen egoera gainditu eta aurrerantz begiratzeko unea zela.

Goiz bakarra geratzen zitzaigun auzi-jartzaileekin akordioa lortzeko, bankuko txekea lortzeko, notario aurrean sinatzeko eta idatzia epaitegian aurkezteko, erregistra zezaten eta lehiaketaren adierazpenarekin batera jakinaraz zezaten, aldez aurretik idazkaritza judizialarekin hitzartu genuen moduan. Egoera telebistako udako lehiaketetan proposatzen dituzten gimkanen antzekoa zen. Bada, ner group-eko kide den Trebeki taldearen koordinazio ezin hobeari esker, puzzlea osatuz joan ginen, eta, ezarritako ordutegia zertxobait gainditu bagenuen ere eta erregistroko langileei lanaldia luzatzeko erreguka aritu behar izan bagenuen ere, azkenean gure helburua lortu genuen.

Hurrengo egunean, ziurtagiriak eskuetan hartuta, kolaboratzaile guztiei eman genien eragiketaren emaitzaren berri, eta Madrila ere bidaiatu behar izan genuen, aurrez aurre hitz egiteko aurretik aipatu dugun kontratu garrantzitsu hori negoziatzen ari ginen bezeroarekin.

Amporen eskuzabaltasun handiari esker eta bezeroek, hornitzaileek eta finantza erakundeek izandako konfiantzari esker, arbitraje laudoaren arazoak konpondu ziren, eta zorte txarra behin betiko aldendu zen Gashor-etik. Azken bi urteetan, emaitzak onak izan dira, eta soldatak zertxobait igo dira, hasieran egin beharreko murrizketen ondotik.

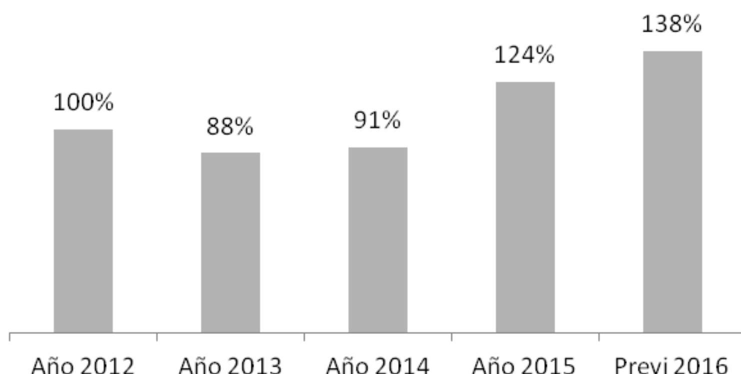
Enpresak bere tokia aurkitu du industriaren sektorean, eta oso aurreikuspen onak ditu nazioarteko merkatuan; arrakastaz ekin diote

lanpostu kritikoen belaunaldi aldaketari, eta Albertok barrutik hartu du bere gain proiektuaren koordinazio orokorra; instalazioen irudia berritzeari ere ekin diote. Badirudi patua haien alde jarri dela oraingoan, iraganeko lazeria guztien ordainetan. Beraiek esango luketen moduan, uki dezagun zura.

Oscar García

K2K emocionando

Gashor: Salmenten bilakaera,
ner ezarri zenetik



Gashor: Proiektuaren sorkuntza,
ner ezarri zenetik



VI. kapitulua

GURE ESPERIENTZIA BAT EGITEETAN

Interesgarria iruditzen zitzaigun ner group-ek azken zazpi urteetan izan dituen askotariko bat egite esperientzien laburpen bat egitea.

Argi dago tamaina dela Euskal Herriko erakundeek egungo merkatu nahasi, zabal eta manipulatuan garapen eta hazkunde iraunkorrei heltzeko duten arazo nagusietako bat.

Empresa XXI *egunkariak argitaratutako 2013ko datuen arabera, honako hau da enpresen tipologia:*

	Enpresa kopurua		Salmentak (milioika €-tan)	
	Balioa	Guztizkoaren %	Balioa	Guztizkoaren %
Mikro	15.751	60	2.778	3
Txikia	8.900	34	13.523	13
Ertaina	1.579	6	21.707	21
Handia	140	0,5	9.704	10
Oso handia	101	0,4	54.186	53

Ikusten denez, enpresen % 94k fakturazioaren % 16 bakarrik lortzen dute, eta batez bestekoa 0,7 milioi eurotik behera dago; hortaz, argi dago tokiko hedapena dutela. Horien artean daude lanean 50 pertsona baino gutxiago dituzten guztiak. Gure ustez, aukera ugari daude interesgarriak izan daitezkeenak erakunde horientzat guztientzat eta interesgarriak izan behar luketenak, halaber, administrazioarentzat, bateratze ekimenen bideratzaile den aldetik.

Kizun: 2008ko udazkena, konfiantzak bide egin zion etorkizunari

Kizun proiektuaren koordinazioaren ardura gure gain hartu eta hilabete gutxira, haren lehiakide nagusiko zuzendari nagusia gurekin harremanetan jarri zen. Gutxitan kointziditu bazuten ere, Koldok eta berak konfiantza handia zuten, eta komunikazio nahiz elkarrizketa interesgarria eta arina sortu zen haien artean. Harreman Estilo Berrian, helburutzat dugu, ikusi denez, bezero zein hornitzaileekin harremanetarako esparru berria ezartzea, eta horixe bera lortu nahi dugu lehiakideekin ere, ahal dugun neurrian eta baliagarria den neurrian. Lehiakideek mesfidantza handi samarra izaten dute bi aldeentzat baliagarria den informazioa partekatzeko eta ahal diren sinergia onuragarri guztiak bilatzeko; azken finean, harreman egonkor eta iraunkorrak ezartzeko. Kizunen kasuan, enpresak nolabaiteko isolamendu politika zuen ezarria, seguru asko iraganean ez zituelako oso esperientzia onak izan eta ikaragarrizko mesfidantza zuelako lehiakideen asmoei zegokienez.

Hortaz, Administrazio Kontseiluaren erresistentzia nabarmena izan zen, lehiakide harekin bilera batzuk egiteko aukera planteatu genuenean. Baina Kontseiluak konfiantza osoa zuenez K2Kren jardunean, aukera eman zigun lehiakide harekin harremanetan jartzeko. Lehenengo bi bileretan, enpresa bakoitzaren egoerari buruzko informazioa trukatu genuen, eta egoera haietaz eta sektorearen etorkizuneko aukerez hitz egin genuen, zintzotasunez eta konfiantzazko giroan. Enpresa bakoitzaren barne kostuei buruz mintzatu ginen, eta lehengaien prezioaren gorakadak ekarritako zailtasunei buruz eta produktibitate ratioei buruz, eta informazio horri esker, enpresa bakoitzak bere indarguneak eta ahulguneak identifikatu ahal izan zituen. Bi bilera horiek hiru hilabeteko tartean egin genituen. Bitartean, Harreman Estilo Berria mamitzen ari zen Kizunen, taldeak sortuta eta egitura berria abian jarrita. Horri esker, barrutik nahiz kanpotik ikusi ahal izan genuen egiturazko eta epe luzerako zein arazo nagusiri egin beharko genien aurre.

Zenbat eta gehiago egin aurrera, orduan eta argiago genuen erabaki sakon bat hartu behar genuela, Kizunek epe luzerako bideragarritasun argia lor zezan. Horretarako, aukera posible guztiak aztertu genituen,

eta guztietan beharrezkoa zen, bai ala bai, haztea eta inbertitzea. Koldo eta Jabi Administrazio Kontseiluarekin bildu ziren, eta egoera zein zen azaldu zieten. Erantzun gisa, Kontseiluko kideek susmatzen genuena baieztatu ziguten; hots, beraiek ez zutela bitarteko ekonomikorik inbertsioak eginez hazteko. Ondorioz, etorkizunari aurre egiteko aukera onena sektoreko enpresa handiago batean sartzea izango zela proposatu genien, horrela izango baitzuten etorkizunean egonkortasuna lortzeko aukera, une horretan ez zutena. Hasierako erantzuna oso ezkorra izan zen, uste baitzuten aukera hori erabat bideraezina zela: Kontseiluak ez zuen uste sektoreko beste ezein enpresak proiektua bere gain har zezakeenik bermeak eskainiz, ez zuen inolako konfiantzarik. Gainera, beldur zen bide horretan egindako saio orok ez ote zuen enpresaren irudia nabarmenki hondatuko –eta, ondorioz, zailtasun gehiago ekarriko–, eta ez ote zien lehiakideei barneko datuak ezagutzeko aukera emango.

Baina, beste behin ere, K2Krengan zuten konfiantza lehenetsi zuten. Kontseiluak baimena eman zigun lehiakide nagusiarekin batera aztertzeko hark zer aukera zituen Kizun hartzeko eta etorkizunean iraunarazteko. K2K-k bi baldintza argi ezarri zituen, eta Kontseiluak onartu egin zituen: batetik, akordio bat adostuz gero, langileek ere onartu beharko zuten, erabaki haiek guztiek zuzenean eragiten baitzieten; bestetik, salmentaren ondorioz etekinik lortuz gero, erakundeko pertsona guztiek jasoko zuten zati bat, ez jabeek bakarrik, ekitaldi bakoitzean proiektuaren emaitzak banatzeko adostutakoaren proportzio berean.

Baldintza horiek ezarrita, zenbait elkarrizketa egin genituen, eta nahiko erraz lortu genuen lehen akordio bat. Akordioaren alderdi garrantzitsuena izan zen bi aldeentzat argi geratutako ideietan oinarrituta zegoela, eta guztiok hartu genuen printzipio horiek errespetatzeko konpromisoa. Bi erakundeek ahalegin handia egin zuten printzipio haiek praktikan jartzeko, eta ahalegin hari esker eta besteek ere zegokiena egingo zuten konfiantzari esker, eragiketa gauzatu egin zen. Orduan ere, beste batzuetan bezalaxe, oso ohikoa ez zen egoera baten aurrean geunden; izan ere, akordioaren oinarria ez zen lortu auditoretzen edo antzeko prozesuen ostean, alde bakoitza erabateko argitasunez jokatzen ari zen konfiantzari esker baizik, eta erakundeko langileek onartu ezean hasierako akordio hura bertan behera geratuko zen konpromisoa hartuta, gainera.

Administrazio Kontseiluak onetsita, zeinak oraindik ez zuen sinesten eragiketa arrakastaz burutuko zenik, funtsezko bi urrats zeuden oraindik egiteke: onespen biltzarra deitzea eta «xehetasunak» ixtea. Eta kontuan hartu behar da halako eragiketa asko une horretan zapuzten direla. Biltzarra prozesu osoko une nagusia zen. Beharrezkoa zen, batetik, erakundeko pertsona guztiek eragiketa konplexu samar hura uler zezatela; eta zuhurtasuna tarteko, ordura arte ez zuten eragiketari buruzko hitz bat bera ere entzun. Beste alde batetik, erabaki bat hartuko zuten euren etorkizunerako eta erakundearen etorkizunerako, seguru asko; haien bizitza profesional osoko erabakirik garrantzitsuena.

Ohikoa zenez, biltzarraren hasieran informazio ekonomiko eta finantzario osoa aurkeztu eta azaldu genien: emaitzen kontuak, eskaera kopurua, produkzioa, zorroa, lehengaiaren prezioen egoera, etab. Halaber, antolamendu berrian ordura arte egindako urrats guztien berri eman genien, baita taldeen funtzionamenduaren berri eta hobekuntzen berri ere, besteak beste. Eta, azkenik, argi eta garbi azaldu genizkien Kizunen egiturazko gabeziak, horiek konpontzeko aukerak eta lehiakide nagusiak enpresa bere gain hartzeko egindako proposamena, emandako azalpen eta arrazoi guztiak aintzat hartuta. Logikoki, zalantza eta galdera ugari izan ziren; izan ere, bat-batean erabaki arras garrantzitsu bat hartu behar zuten: etorkizuna haien eskuetan zegoen, eta bi aukera zituzten, hots, hari heltzea edo ezagun zutenarekin geratzea. Eta, haien kasuan, azken aukera hori oso lausoa zen epe luzera.

Beste behin ere, Harreman Estilo Berria garatzeko hilabeteetan landutako konfiantza guztiz erabakigarria izan zen, eta langileek aurkeztutako proposamenaren alde bozkatu zuten, ia aho batez. Emaitza horrek behin betiko zabaldu zizkion ateak proiektuari; azken kontu batzuk konpontzea besterik ez zen geratzen, eta ez inork ez ezerk ez okertzea hain ongi bideratuta zegoen prozesua. Pertsona gutxik izaten dute bizitzan horrelako erabaki bat hartzeko aukera, are gutxiago «eskulana» badira, eta, hortaz, logikoa da pentsatzea ez dutela ezagutza egokirik euren intereserako proposamen eta erabaki onenak balioesteko. Beste kasu batean, hainbat hilabete beharko lirateke egoera hori konpontzeko, batik bat sindikatuak tartean egonez gero; Kizunen, ordea, aretoaren atzeko aldetik iritsitako iritzi batekin konpondu zen, langile gehienek adierazi nahi izan zuten iritzi batekin:

«Koldo, Jabi, une honetan gure aukera bakarra zuengan uste osoa izatea da, eta zuek aukera hori komeni zaigula badiozue, konfiantza izango dugu, orain arteko moduan».

Aspaldiko filmetan bezalaxe, amaiera zoriontsua izan zen, alde guztiek jakin izan baitzuten elkarri aitortutako konfiantzari erantzuten, eta, halaber, behar adina leialtasun izan zutenez hartutako konpromisoei begira, ez zen izan ez auditoretzarik, ez azken orduko akatsik, ezta konfiantza zapuztuko zuen abokatu erretxinik ere.

Prozesu osoak hiru bat hilabete iraun zuen, 2008ko irailetik azarora bitarte; krisiak, hain justu, eskaerak ehuneko berrogeita hamarretik behera utzi zituen mundu guztiarentzat une hartan. Horrez gainera, Kizunek ia ehun langile zituen, eta instalazio handiak, baina alde erosleak ez zuen inongo unetan zalantzan jarri hitzartutakoaren jarraitutasuna. Erabateko konfiantza izan zen nagusi harremanetan, eta hitzartutakoa bete zuten.

Irailetik azarora bitartean, krisiaren tentsioan murgilduta, biltzarra egiteaz gain, izen handiko bi bulegok eragiketa gauzatzeko beharrezko dokumentazioa prestatu zuten. Bizi izandakoaren adierazpen gisa, adierazgarria da Unai Mendikotek, dokumentazioaren prestaketan K2K-ko kide gisa parte hartu zuenak, mezu batean idatzi zuena:

> «Nik hasierako fasea zertxobait ezagutu nuen, eta gehixeago azkeneko fasea, eta, nire ustez, sinestezina edo aipatzeko modukoa izan zen abokatu guztiekin bulegoetako batean egin genituen bizpahiru bileretan gertatu zen zerbait. (Ia ez ginen aretora sartzen). Agian Jabiri ez zaio deigarria irudituko, askoz eskarmentu handiagoa du eta.
>
> Bi aldeen abokatuak teknizismoetan eta kontu txarretan murgilduta zeuden une batean (alde eroslearen abokatuek sms-ak bidaltzen zizkioten elkarri bilera barruan), alde erosleko zuzendari nagusia haserretu egin zen, altxatu eta Jabiri honela esan zion, eskua emanez: "Guk argi dugu gauzak nola egin behar diren, legeek edo abokatuek zer dioten gorabehera, ezta?". Jabik baiezkoa erantzun zion, eskua eman zioten elkarri eta, abokatuei euren artean konpontzeko eta beraiek ez erotzeko esan ostean, bileratik alde egin zuten. Harrituta geratu nintzen; izan ere, normalean, halako egoeretan, abokatuek ez

badituzte gauzak argi ikusten, ez dute negoziatzen jarraitu nahi izaten, eta ez dute konfiantzarik. Hortxe frogatu zuten aldeek konfiantza zutela elkarrengan, milioika euro jokoan zeuden egoera batean, gainera. Niri, egia esan, harritu egin ninduen hainbesterainoko konfiantza izatea zenbait hilabete lehenago eta tartean abokaturik izan gabe hitzartutakoan. Eta harrigarria iruditu zitzaidan, halaber, alde eroslearen Kontseiluko presidentea beste bilera batera agertu izana, hitzarmena berresteko eta hitzartutako guztia errespetatuko zutela esateko.

Bueno, bilera haietan oso deigarria iruditu zitzaidanari buruzko xehetasun bat besterik ez da. Badakit Koldok baduela horren berri..., baina a zer aurpegia geratu zitzaien superabokatu haiei elkarri eskua eman eta alde egin zutenean!»

Plazer handia da pertsonek zintzotasunez eta etorkizun senez jokatzen duten esperientziak ezagutzea.

EKIN: hasiera, 2010eko udaberrian

Hemen, xehetasun handiagoz kontatu nahi ditugu gertaerak, iruditzen zaigulako irakurleentzat interesgarriak izango direla, gaur egun ekonomiaren eta oro har munduaren egoera kontuan hartuta, eta uste dugulako halako urratsek, emandakoek zein emango ditugunek, hobe naturalak behartuak baino, indartu egiten dituztela enpresa erakundeak etorkizunari begira.

EKINen lehen urteak ner group-en eta gaurdaino egindako ibilbidea ner bizipenak 2011 *liburuko I. kapituluan dago kontatuta (loslibrosdek2k.com). Oraingoan EBAI enpresarekin gauzatutako bat egitea azalduko dugu, akordioari buruzko xehetasunak emanez.*

Esan dugunez, EKINen hasiak ziren argia ikusten, baina hamar kilometrora kokatutako Ebai, S.A. enpresan, konpetentzian, gertaerek beste bide bat hartu zuten, eta historia are konplexuagoa zen: 2006. urtearen amaieran desagertze EEE bat izan zuten, sindikatuen

onespenarekin, hamar pertsonak enpresa utz zezaten, eta beste hainbestek aldi baterako kontratuen eta aurre erretiroen ondorioz alde egin zuten guztira laurogeita hamar langile zituen enpresa hartatik. Bi urte geroago, 2008ko abenduan, enplegu erregulazioko hurrengo espedientea proposatu zuten, eta beste hemeretzi pertsonak utzi behar izan zuten enpresa, orduan ere alde guztiek adostuta.

EKINek eta EBAIk elkarrekin inbertitu zuten labe epel bat eskuratzeko; izan ere, oso garestia zenez, bakoitzak bere aldetik erosi izan balu ez zen errentagarria izango, ekoizpen bolumenak aintzat hartuta. Elkarte horren harira zituzten harremanak etikoak eta profesionalak ziren, baina baita tirabiratsuak ere, tenplaketaren jarduerak ez baititu oso une onak igaro azken urteotan.

2010eko udaberrian, hartzekodunen lehiaketan murgildurik, EBAIk beste plan bat jarri behar zuen abian, krisi ekonomiko eta finantzarioa gainditu nahi bazuen. Horretarako, zuzendaritzak lehiaketako administrazioari adierazi zion beharrezkoa zela hamar pertsona kanporatzea eta soldatak % 20 murriztea. Maiatzaren 18an, hartzekodunei plan bat aurkeztu behar zieten, lehiaketako administratzaileekin hitzartutakoa, non islatuta egongo zen nola egin aurre krisi egoera hari. EBAIko zuzendaritza Enpresa Batzordearekin eta sindikatuekin bildu zen, plan hura adosteko, eta, azken eguna baino bi aste lehenago, sindikatuek ez zuten onartu nahi izan aukera bakarra hamar pertsona kaleratzea eta soldatak murriztea zenik. EBAIko zuzendaritzak argudiatu zuen jarraipen lehiaketari (ordainketak bertan behera uztea) uko egin eta likidazio lehiaketa (porrota) bat ezartzea beste aukerarik ez zuela.

Sindikatuekin egindako bilera amaituta, EBAIko kontseilari nagusiak (KN) EKINeko koordinatzaileari dei egin zion, eta jakinarazi zion EBAI likidazio lehiaketara aurkeztuko zela. Egoera hark elkarrekin eratutako tenplaketa sozietatean izan zitzakeen ondorio posibleei buruz hitz egin nahi zuen. EKINeko koordinatzaileak galdetu zion ea ixtea ez zen beste irtenbiderik aztertu zuten, eta KNk ezezkoa erantzun zion. Atzera bueltarik gabeko egoera horren aurrean, K2K-ko hiru pertsona bildu ginen, etorkizunerako aukera hau aztertzeko: EBAI EKINen sartzea. Hurrengo egunerako EBAIko KNrekin bilera bat adostea erabaki genuen. Hona hemen prestatu genuen proposamenaren oinarrizko puntuak:

_ Jarduneko pertsona guztiak sartzea.

_ Makinak eta instalazioak formula honen bidez erostea: balio garbi kontagarria − desmuntatzea − garraioa − muntatzea.

_ Aribidean ziren lanak amaitzea, bezeroei zerbitzua ematen jarraitzeko eta lanak kobratzeko.

_ Dokumentu teknikoak eta merkataritzakoak ematea.

_ Sozietatearen % 50aren zatia tenplaketa jarduerarako transferitzea.

KNk Administrazio Kontseilua bildu zuen, eta bi egunen buruan erantzun zuen ados zeudela proposamenarekin. Guk, bileraren ostean, EKINeko Zuzendaritza Batzordearekin (ZB) bilera egin genuen, egoera hura eta hark eskaintzen zien aukera azaltzeko. ZBko kideek onetsi egin zuten proposamena, eta horretarako konfiantza handiz eta zintzotasunez jokatu zuten, une batean argi utzi baitzuten erabaki hark gainditu egiten zituela, bai ulermenari zegokionez, bai arriskuari zegokionez. Hortxe dugu konfiantzak zenbaterainoko garrantzia duen adierazten digun beste adibide bat. (*Arrakasta konfiantza izan zen* liburua aipatu nahi dugu hemen, loslibrosdek2k.com webgunean doan eskura daitekeena). Ez dugu ahaztu behar EKINek galerak izan zituela 16 hilabetez jarraian eta ia urtebetez lekualdatuta izan zituela 22 pertsona, batez beste. Zorionezko konfiantza! Zenbat aukera sortzen dituen! Egoera hartan, ohiko enpresa ereduak lehiakidearen erorketa geldiezinari probetxu ateratzen saiatzeko irizpideak erabiliko zituen, honako hauek lortzeko asmoz: epe laburrerako errentagarritasun onena lortzea eroslearentzat, merkatuari eskainitako prezio mailaren eta kalitatearen arabera; hilabete batzuk geroago makinak enkantean erostea (kontuan har dezagun Estatuan ez zegoela lehiakide gehiago eta Europako lehiakideen jarduera % 50-60an zegoela aurreko hamabi hilabeteetan); enpresa uzten duen jabetzaren txostenak aztertu ostean, interesgarriak zaizkien pertsonak enpresan sartzea, langabeziatik hartuta eta baldintzak negoziatuz. Gure ustez, erabaki horiek guztiak epe laburreko ikuspegitik hartuak dira, eta gainera ez dira etikoak. Gure erabakian bide bakar bat zegoen aukeran, dagoeneko adierazi duguna.

EKINeko ZBren babesa jaso ostean, maiatzaren 4an bilera egin genuen EBAIko jabeekin eta lehiaketako administrazioarekin: guztira hiru pertsona. Gure proposamenaren xehetasunak azaldu nahi genizkien, eta onartu ez ezik, zoriondu ere egin gintuzten, zurikeriarik gabeko eskuzabaltasun ikaragarria zekarrelako berekin. Aitortu zigutenez, ez zeuden horrelakoetara ohituta. Ordura arteko erabaki guztiak ahoz hartutakoak ziren, bat zetozen adierazitako puntuekin, eta ez zen aipatu inolako datu kuantitatiborik, ezta nola eta noiz zehazteko irizpiderik ere. Hitza eta konfiantza abian ziren berriro.

Gure dinamikaren baitan, komunikatzea eta partekatzea oinarritzat dituenez, aldeen artean maila horretako konpromisoak lortuta, eta behin betiko erabakiak hartu aurretik, ordura arteko aurrerapenak aurkeztu genizkion EKINeko Gidaritza Taldeari (GT), 16 pertsonak osatua. Eztabaida bizia sortu zen, 2008ko udan antolamenduan ezarritako aldaketa oraindik barneratu gabe zutenek sustatua; dokumentu edo azterketa frogagarririk ez bazuten ere, adierazi zuten erabaki hura oso-oso arriskutsua zela eta beharrezkoa zela kalkulu ekonomikoak egitea, kontuan hartuta neurri batean EBAIren egoera gaitasun teknikorik ezaren ondorio zela, baita merkatuko prezio baxuagoen ondorio ere. K2K-ko kideok behin eta berriz entzun genuen enpresa lehiakideari buruzko balorazio hori, eta une hartan balorazio horri beste iritzi bat erantsi behar zitzaion; hots, beste erakunderen bat interesatuta egotea oso gertagaitza izanik EKINentzat (EKINek eta EBAIk hartzen zuten merkatuaren zati handiena), hobe zela interesgarria zitzaiona presarik gabe eskuratzea, behin ibilgetuak enkantean ipintzean, eta epe laburrerako baliagarriak ziren pertsonak bakarrik hartzea. Labur esanda, ohiko estrategia bat proposatu zuten, «aditu» deituriko gehienek aholkatuko luketena, seguru asko. Bi proposamen prestatzea adostu genuen: bata, ikuspegi horiek adierazi zituzten GTko kideek, eta bestea, berriz, EKIN proiektuaren buru ziren K2K-ko kideek. GTko kideek eskatuta, ZBko presidenteak bilera bat antolatu zuen oraindik jardunean zeuden ZBko presidente eta idazkari izandako pertsona guztiekin eta K2K-ko kideekin. Bilera hartan bi jarrerak aztertu genituen, eta, eztabaida eta gorabehera bizi bezain errespetuzkoen ostean, erabaki genuen gaia EKINeko ezohiko biltzar batean aztertzea. Guk, noski, aurreikusita genuen urrats hori. Gure ustez, denbora tarte horretan beharrezkoa eta nahitaezkoa zen EBAIko pertsonei biltzar batean proposamena

aurkeztea. Biltzarra Igorreko Kultur Etxean izango zen, maiatzaren 10ean, arratsaldeko 16:00etan, eta bertan bilduko ginen honako hauek: EBAIko jabeak, KNk ordezkatuak; enpresan jardunean zeuden berrogeita hamar pertsonak, KNk deituak; EKINeko ZBko presidentea, presidenteordea eta idazkaria, eta K2K-ko hiru kideak.

Liburutegi publikoa laga ziguten, eta, 18:00etan irekiko zutenez, kontzentratu eta sintetizatu egin behar genuen, biltzarreko puntuak lantzeko. Bada, hasteko, ikusi genuen deitutakoak baino sei bat pertsona gehiago geundela, eta horrek atentzioa eman zigun. Azalpenak eskatuta, KNk adierazi zigun bilerara agertu zirela EBAIn ordezkaritza zuten bi euskal sindikatuetako kanpoko ordezkariak. Guk, gure aldetik, gogorarazi genion berariaz adostu genuela biltzarraren xedea informazioa ematea zela, izaera hori azpimarratuz, eta deialdia jarduneko pertsonentzat bakarrik egingo zela. Erantzun zigun horixe bera zehaztu zutela deialdian; orduan, eskatu genion alderdi hori gogorarazteko EBAIn lan egiten ez zuten pertsonei, bileratik alde egin zezaten, eta lehenbailehen gainera, ez baikenuen denbora asko bileran landu nahi genituen gaiak lantzeko. Ordezkari sindikalek erantzun zuten ez zutela bileratik alde egingo, EBAIko langileak ordezkatzen zituztela eta, hortaz, bileran geratuko zirela. Bi aldiz saiatu ostean, KNk honela esan zigun: «Koldo, ez dakit hau nola konpondu. Mesedez, esaiezu zuk zuzenean». Haiengana hurbildu nintzen, KNk lehen eskatutakoa eskatu nien eta erantzun berdina jaso nuen. Berriz azaldu nien, lasaitasunez, biltzar hura informaziozkoa zela eta gero nahi adina denbora izango zutela langileei aholku emateko erabaki kolektiboa edo pertsonala har zezaten, baina guk egoerarekin zerikusi zuzena zuten pertsonekin hitz egin nahi genuela. Une hartan, gauzak bere onetik atera ziren, eta esaldi hauek eta antzeko beste batzuk entzun behar izan genituen: «Zer ezkutaturik izango duzu, hemen nahi ez bagaituzu»; «gainera, guk alde eginez gero, denek egingo dute alde», etab. Orduan, hala bazen alde egiteko eta lehenbailehen amaitzeko esan nien. Adierazi genien bost minutu zituztela erabakia hartzeko, osterantzean ez baikenuen behar adina denbora izango gure ideiak azaltzeko, eta aretoaren kanpoan itxarongo genuela erantzuna. Zenbait minuturen buruan, aretotik irten eta esan ziguten alde egingo zutela baldin eta beste egun batean haiei ere azalduko bagenien egun hartan bilerara deitutakoei azalduko geniena. Inolako arazorik ez genuela erantzun genien; izan ere,

prozesu guztia gardena zen eta bileran azaldu nahi genuena powerpoint dokumentu batean jasota genuen. Hiru egun geroago EKINen biltzekotan geratu ginen. Alde egitean, honela esan zidan haietako batek: «Nork ekarri zaitu zu hona? Gainerakook urte asko daramatzagu herri honen alde lanean». Nik erantzun nion ez nekiela nork eraman ninduen, baina ideiak eta erabakiak genituela EBAI salbatzeko, eta herrian beste inork ez zuela hori lortu; erantsi nion zenbait hamarkada neramatzala lanpostuak sortzen herrialde osoan, herri hartatik harago. Halako egoera tristeak ikusirik, ez da harritzekoa giza harremanak gatazkaz beteta eta hondatuta egotea gizarteko estamentu guztietan. Edgar Morin gogora ekarri behar dugu berriro. Hitzez hitz, proposamen hau aurkeztu genuen:

_ EKINen sartzea:

Jarduneko pertsona guztiak.

Salbuespenak ziren arrazoiren bat tarteko proiektuan jarraituko ez zuten 6 pertsonak.

EKINeko pertsonen baldintza berberak.

2 urtean bazkide egiteko sartuko ziren.

Une horretatik aurrera langabezia prestazioa kapitalizatzea, bazkide gisa sartzea finantzatzeko.

Antzinatasuna mantenduko zen.

_ EKINek hartzea:

Egiten ari ziren lanak.

Bezeroen zorroa.

Dokumentazio teknikoa.

Merkataritzako dokumentazioa.

Makinak, EKINen irizpidearen arabera.

Prezioa = Balio garbi zenbakarria − Desmuntatzea − Garraioa − Muntatzea.

Elkarrekin osatuta zuten sozietatearen partizipazioak.

Horrez gainera, 2008ko uztailean EKINen egindako lehen biltzarrean erabilitako dokumentu berberak erabiliz, han onartu berri zuten Harreman Estilo Berria (ner) zertan zetzan azaldu genuen. Halaber, proposatu genien EKIN bisita zezatela, hurrengo ostegunerako erabaki pertsonal bat hartze aldera, EBAI hondamendi finantzarioko dinamika batean murgilduta egonik erantzun azkarrak behar baikenituen. Pertsona gutxi batzuk besterik ez zuten bisitatu EKIN.

Hitzeman genuen moduan, bi sindikatuekin eta enpresa batzordearekin ere bildu ginen aipatu ostegun horretan EKINen, eta aurreko asteleheneko biltzarrean erabilitako eskema berberak erakutsi genizkien. Bilera hartan ia ez zen galderarik izan; aitzitik, barkamena eskatu ziguten astelehenean gertatutakoarengatik, eta enpresa batzordeko kide batzuek berehala erantzun zuten pertsonalki EKINen sartzearen alde zeudela, biltzarrean adierazitakoaren arabera. Era berean, adostu zuten EBAIn tartean zeuden pertsona guztiekin egin beharreko biltzarrean parte hartuko zutela, erabakitze aldera.

Zenbaitetan, jarrerak ulertu ahal izateko, komenigarria da gertaerak ezagutzea. Enpresa batzordeko kideen esanetan, hau gertatu zen EBAIko langileekin egindako biltzarra baino egun batzuk lehenago. Aurreko ostegunean, jabetzak adierazi zien ez zegoela jarraitzeko aukerarik eta kanpoko enpresa batek plan bat aurkeztuko zuela astelehenean. Ez zuten zehaztu enpresa hura zein zen. Ordu batzuk lehenago batzordea sindikatuetako liberatuekin bildu zen. Bileran, Koldo Saratxagaren izena aipatu zuten, baita hark sustatutako harreman estiloan oro har sindikatuekin izan ohi duen harremana era. Ez zekitenez zer gertatutako zen eta prozesua nola gauzatuko zen, batzordeak 16:00etako biltzarrera joateko eskatu zien sindikatuei, nahiz eta jakitun ziren EBAIko pertsonak bakarrik zeudela deituta. EBAIko proposamena entzun eta aztertu nahi zuten; horixe adierazi zuten biltzarra egin edo bertan behera utzi erabakitzeko izan zituzten minutu gutxi haietan. Hortaz, adostu zuten aurrera egingo zutela eta, aldi berean, sindikatuek beste egun batean beste bilera bat egitea eskatuko zutela. Beharraren aurrean, arrazoimena nagusitu zen: entzun, eta gero erabakiko duzu. Ongi. Berriro ostegunera itzulita, EKINetik irten ostean biltzarra egin genuen EBAIko pertsona guztiekin, eta aho batez erabaki zuten jasotako proposamenarekin aurrera jarraitzea.

Arratsaldean, Jabi pertsona guztiekin bildu zen, eta erabaki zuten 50etik 39 sartzea EKINen. Aukera hari uko egin zioten hamaika pertsonak honako hauek izan ziren: ardura handieneko bi zuzendariak (ordurako adostuta genuen ez zirela EKINen sartuko), aurretiko erretiroa hartua zuten ordezkapen kontratuko hiru pertsona, ez jarraitzea erabaki zuen emakume haurdun bat, aurretiko erretiroa hartzea erabaki zuen 60 urtetik gorako pertsona bat eta proiektu berriari uko egitea erabaki zuten hiru pertsona. Bestalde, EKINek plana aurkeztu zion GEBEri, eta hark begi onez ikusi zituen hedatzeko eta etorkizuna bermatzeko planak. Maiatzaren 19an, berriz bildu zen EKINeko GT, maiatzaren 22rako, larunbata, deitutako ezohiko biltzarrean aurkeztuko genuen proposamen bakarra aztertzeko eta balioesteko. GTk aho batez erabaki zuen proposamen hura babestea, eta horixe bera erabaki zuen arratsaldean ZBk. Biltzarrean, aztertutako aukera guztiak azaldu genituen, eta adierazi genuen EBAIko 39 pertsona enpresan sartzeko asmoa genuela, horrek alderdi ekonomikoan izan zezakeen eragina kontuan hartuta. Gaiaren gaineko eztabaida egokiaren ostean, biltzarrak onartu egin zuen 39 pertsona horiek hasieran eskaini zitzaizkien baldintzetan hartzea. Botoen % 78 izan ziren aukera horren aldekoak. Berehala aurkeztu genion eskaintza formala lehiaketarako administrazioari, epaileari helaraz ziezaion. Epaileak bide eman zion, eta abuztuaren 4an adierazi zuen erantzuna. Gure aldetik, bagenekienez izapide hura hainbat hilabetez luza zitekeela, maiatzaren amaieran instalazioak aldi baterako alokatzeko akordioa sinatu genuen, bezeroei erantzun ahal izateko guztien artean.

Ekainean zehar bi bilera egin genituen EBAIko pertsona bakoitzarekin. Lehenengo bileran, pertsonalki ezagutu nahi izan genituen, eta ner estiloarekin zerikusia duten alderdiak zehaztu genizkien; bigarren bileran, langile bakoitzari zer talde zegokion definitu eta adostu genuen, baita EKINeko soldata mailekin parekatuta zer soldata jasoko zuen ere, hura baitzen hitzartutako baldintza orokorretako bat. Kasu batzuetan, etorkizunean gora egiteko aukera posibleak ere adostu genituen. Aldi berean, Gizarte Segurantzara, INEMera, Lan Ikuskaritzara eta Eusko Jaurlaritzara jo genuen, hartzekodunen lehiaketan zeuden langileak kooperatiba batean sartzeko egin beharreko urratsak behar bezala egiteko asmoz. Administrazioaren laguntzak jasotzen saiatu ginen, baina ez genuen

horrelakorik lortu, aurretik ez baitzen inoiz izan horrelako egoerarik eta, hortaz, ez baitzegoen ezer aurreikusita. Eta berritzaileak izan gaitezen eskatzen digute gero. Uste dut asko hartu eta gutxi sortzen duen etengabeko hobekuntzari buruz ari direla. Integrazio dinamikari ekiteko, bi erakundeetako pertsonek osatutako hamar talde sortu genituen, behin pertsona askok ikusiak zituztenean ekoizpenerako bitartekoak eta, batik bat, mundu guztiak onartua zuenean ikuspegi bakarra ordurako guztienak ziren bezeroen beharrei erantzun ahal izateko. Une horretan planifikatu genuen, halaber, EKINen zer aldaketa egin behar genituen EBAItik zetorren produktu material guztia noiz eta nola hartu erabakitzeko. Izan ere, material hark osatuko zuen EKINen proiektu berria.

EBAIrekin lortutako akordioak EKINeko langile askori erakutsi zion lehiakideei buruzko topiko ugari gezurrak direla, eta, kasu honetan, zehazki, EBAIk hainbat ekarpen egin zituen: batetik, ezagutza, gazte askorentzat, eta bestetik, merkatu osagarritasuna, EKINek urte asko igarota bakarrik lortuko zuena soilik bere bitartekoak erabiliz gero.

Bateratze hari esker, asko sendotu zen EKIN berriak Mexikon zuen merkatu kuota. Ikuspegi estrategikotik, beharrezkotzat jo genuen enpresa Mexikon eta Indian ezartzea. Mexikon bakarrik aritzea erabaki genuen; hasteko, une horretan zerbitzuak eskatzen zituzten bezeroei erantzungo genien, eta gero brokak ekoizten hasiko ginen. 2011ko maiatzean abiarazi genuen EKIN Mexiko proiektua. Atzerrian proiektuak ezartzeko urratsa eman aurretik, biltzarra egin genuen; izan ere, EKINentzat kultura aldaketa garrantzitsua zen, eta, batez ere, kooperatiba askotan ohikoa denez, erabaki iraunkorrek dakarten errutina aldaketa. Zalantzak eta zirrara sortzen zituen lehen alderdia zera zen, ea norbait prest egongo zen herrialde horietara bidaiatzeko eta bertan geratzeko. Lau urte geroago, dozenaka pertsona izan dira herrialde horietan, eta haien beharrak asetzen ari dira. Hurrengo urratsa India zen. Munduko bosgarren herrialdea, seigarrena automobilgintzan, urtero % 30 hazten dena. Brotxen merkatuak 10-12 milioi euro sortzen zituen urtean, eta kopuru horren % 45 bi enpresa handiren eskuetan zegoen, eta gainerakoa, berriz, dozena bat enpresa txikiren eskuetan.

Fabrikatzaile txiki horiek aztertu ostean, akordio bat lortu genuen 85 langile, 1,2 milioi euroko fakturazioa eta 60 bat bezero zituen batekin. 2012ko apirilean, EKIN India sortzeko hitzarmena adostu genuen; gure partizipazioa % 74koa izango zen. Urtebete baino zertxobait gehiago igarota, EKINek jardueraren % 100 hartu zuen bere gain, beste aldeari ezinezkoa baitzitzaion aplikatu beharreko ner eredua ulertzea eta onartzea pertsonak ez direla morroiak, erakundeko alderdirik garrantzitsuena baizik. Aldaketa erabatekoa izan zen: langileek alde batera utzi zuten beldurra, eta nork bere onena eman zuen, egunerokotasunaren osagai nagusiak konfiantza, askatasuna eta ardura izanik.

2014ko udaberrian, Brasilen merkatu osoaren % 42 bere eskuetan duen enpresa bat bisitatzeko aukera suertatu zitzaigun. Beste lehiakide batek antzeko kopurua du, eta gainerakoa hiru enpresa txikiren artean banatzen dute. Brasilgo merkatua, une hartan 16 milioi eurokoa, lantzeko zegoen, eta Indiaren atzetik kokatuta zegoen automobilen ekoizpenean. Urrian akordio bat lortu genuen, jardueraren % 100 hartzeko, balantzearen erantzukizunak aintzat hartu gabe. Egoera muturrekoa zen, eta, hortaz, erabakiak hartzeko une egokia zen. EKINek hartu zuen EKIN Brasil proiektuaren zuzendaritza, eta 70 pertsona hasi ziren proiektu horretan lanean. Kasu horretan, EKINek merkatua bilatu zuen (eta bezero asko mundu osoan hedatutakoak ziren), eta bere ezagutza eskaini zuen, lanbidea ongi ezagutzen zuten pertsonen bidez eta laguntzaile onen bidez. Horrez gainera, teknologiaren ekarpena ere egin zuen.

Urtebete on baten ondotik, Brasil herrialde gisa pairatzen ari den krisiak erdira murriztu du jarduera, eta Euskaditik iritsitako eskaerei esker osatzen da. Egia da, halaber, lehiakideekin bat eginez aukera berriak irekitzen ari direla, EKIN Brasil proiektuaren etorkizuna indar dezaketenak. Edonola ere, herrialde berri batean ezartzea erabakiz gero, ezin dira helburutzat izan epe laburreko helburuak eta errentagarritasuna. Ideiak argi izan behar dira, eta ezin dira erabili ibilbide orri bat zehazten duten kudeaketa edo bideragarritasun planak. Mundua aukerez josita dago, aukera horiek sentitzeko gai izanez gero. Aukerak ez dira bilatu behar, aurkitzen jakin baizik. Joan zen udazkenean Italian ere lortu genuen akordio bat (% 50), makina fabrikatzaile txiki batekin. Enpresa horrek eskarmentu handia du makinen dibisioa osatzen duen makina mota batean, eta, batez ere,

ezagutza esklusiboa eskaintzen du, 25 urte baitaramatza lanean Europako merkatuan. Orain, EKINek Ameriketako Estatu Batuak eta Txina ditu jomugatzat. Une honetan, 2015eko azaroa, Detroiteko enpresa txiki batekin bat egiteko aukera aztertzen ari gara. 2016an, zenbait pertsonak sakontasunez aztertuko dute zer-nolako aukerak eskaintzen dituen Txinako merkatuak. Estrategia hori finantzatzeko, EKIN, S. Coop. kooperatibak akordio bat lortu zuen Ampo, S. Coop. kooperatibarekin, eta Ekin-Ampo by ner sortu zuten (%70-30), EKINen hedapena bultzatzeko, eta Ampok hartu berri duen filosofiarekin bat datorrelako inbertsioak dibertsifikatzea.

Ekin S. Coop. kooperatibak zazpi urte daramatza ner group-ekin lanean, eta epe horretan laukoiztu egin du munduko merkatuan zuen posizioa, eta Euskadin finkatu egin du automobilgintzako, energiako eta aeronautikako munduko bezeroek ezagutzaren oinarri gisa balioesten duten posizioa.

Walter Pack: 2014ko uda

Liburuaren zati honetara iritsita, irakurleak I. kapituluko 5. puntuan irakurri ahal izan du Walter Pack Group-ek PPT bere gain hartzea erabaki zuela. Itxuraz, erabaki hori oso ausarta izan daiteke, jauzi kuantitatibo handia baita, are handiagoa kontuan hartzen badugu krisia politikarientzat bakarrik amaitu dela.

Logos: 2014ko udazkena

Logos enpresari buruzkoa da hurrengo kapitulua, eta bertan zehaztuta dator Kalmar enpresarekin izandako bat egite interesgarria. Bi ETE horien elkarketak garapen eta sendotze handiagoa ahalbidetu ditu, bai ezagutzei dagokienez, bai produktu eta bezeroei dagokienez. Kasu honetan, arrakasta bermatzeko oinarriak zeuden. Aurreko hiru kasuetan bezalaxe.

VII. kapitulua

LOGOS: PERTSONA KONPROMETITUAK ETA PRODUKTU ONA EDUKIZ GERO, ZAILA DA ARRAKASTARIK EZ IZATEA

Erakunde guztiek bizia dute, nork berea, gizon-emakumez osatuta baitaude eta horiei guztiei zor baitizkiete euren izaera, beroa, pasioa, harremana eta erronkei aurre egiteko ahalmena. Ildo horretan, K2K-ko pertsonok esperientzia aberasgarri ugari jasotzen dugu, zenbait urtetarako balio izaten diguten ezagutza asko, oso bereziak izaten direnak beti. Aipatutako alderdiari dagokionez, Logosen Gaussen kanpaiaren alde positiboan daude. Gehien-gehienak pertsona xumeak dira, bizitzaren irakaspenak jaso dituztenak, eta eskuzabalak, nola ez. Balio ukiezin edo immaterial ugari erein dituzte, eta ereinikoa jasotzen ari dira, eta pixkana, baita gero eta emaitza material gehiago ere. Inoiz ez aldatzea espero dugu.

Esan genezake Logos Gipuzkoako enpresa tradizionalaren paradigma dela. Hau da, nagusiki fabrikazioan aritzen den enpresa, kalitate handiko produktua duena, baina merkataritza jarduera eskasa duena, batik bat bi arrazoirengatik: ez zaiolako arreta handirik eskaintzen arlo horri eta neurriz kanpoko apaltasuna duelako produktuak merkaturatzean.

Kooperatiba hau Goierriren bihotzean kokatuta dago, Zaldibian, eta 33 urte baino gehiago daramatza sukaldeko altzariak fabrikatzen. Hasiera-hasieratik ezaugarritzat izan du altzari berezien fabrikazioa, bezeroen beharretara egokitutako altzariena, alegia. Aroztegi industrialtzat jo genezake, estandarrak ez diren produktuen kopuru handia fabrikatzeko ahalmena duelako.

Eraikuntzaren sektoreko enpresa gehienen antzera, Logosek etxegintzako burbuilaren babespean izan zituen urte oparoenak, baina hura lehertu zenetik, salmentak drastikoki murriztu ziren, oparoaldian zuten fakturazioaren % 43ra iritsi arte.

Aurrera jarraitzeko aukera bermatu ahal izateko, neurri konpentsatzaileen kiribil batean sartzen joan ziren (langile taldearen murrizketa, soldataren murrizketa, enplegua erregulatzeko espedientea, inbertsioen murrizketa...), eta azkenean, 2013an, enpresaren egoera finantzarioa oso kaskarra zen. Eta are larriagoa zen langileek erabat galdua zutela motibazioa, ez ziotelako inolako irtenbiderik ikusten egoera hari.

Egoerak oso kezkatuta, zuzendaritza batzordea ezagunen artean egoerari buelta ematen lagun ziezaiokeenik ba ote zegoen aztertzen hasi zen. 2013ko urtarrilaren amaieran etorri ziren lehen aldiz K2Kra. Lanez gainezka egoteagatik hasieran haien proposamenari uko egin behar izan bagenion ere, behin eta berriz eskatu zigutenez eta hurrengo hilabeteetan erakundeetako batean egin beharrekoak amaitu genituenez, urtearen erdialdean Logoseko zuzendaritza batzordearekin bildu ginen, harreman estilo berriak oinarritzat dituen ideiak azaltzeko.

Bilera hartan argi eta garbi ikusi genuen batzordekideek zalantzan jartzen zutela erakundea aurrera ateratzeko aukerarik ba ote zuten. Haien kezka nagusia zera zen, ea bagenuen nahikoa denbora kooperatiba salbatzeko edo beranduegi zen.

«Produktu ona eta pertsona konprometituak edukiz gero, zaila da arrakastarik ez izatea. Esan diguzuenaren arabera, zuen kasuan bi premisak betetzen dira, eta ez genuke gainditu ezinezko arazorik izan behar», erantzun genien guk.

Bilera hartatik hilabetera, uztailean, Logoseko pertsona guztiekin ner estiloa onartzeko biltzarra egin genuen, erakundearen instalazioetatik kilometro gutxira alokatutako bilera areto batean. Bozketaren emaitzak ez zuen zalantza izpirik utzi. Bertaratutako % 94k guk proposatutako aldaketari ekin nahi zioten, eta abian jarri nahi zuten ner proiektu berri bat; ner group-eko kide bilakatu nahi zuten.

Oporretatik bueltan, langileei elkarrizketak egiten eta erakundearen arloak hobeto ezagutzen hasi ginen. Urrats hori eman ostean,

hurrengo hilabete eta erdia erabili ohi dugu, gutxi gorabehera, antolamendu berria diseinatzeko, baina Logosen kasuan bizkortu egin behar genuen prozesua. Gu iritsi aurretik, gerenteak enpresa uzteko eskaera aurkeztu zuen, eta haren funtzioak zuzendaritza batzordeak hartu zituen bere gain.

Iritsi eta egun gutxira, dagoeneko antzemanda genituen hobekuntzarako aukera nagusiak, eta neurri premiazkoenak diseinatzen hasi ginen. Zehazki, bezeroekiko harremanetan eta kostuen egituran ardaztu genuen gure jarduna; hau da, errealitatea zehaztu genuen, bezeroen eta produktuen araberako marjinei zegokienez.

Merkataritza arloaren egoera oso eskasa zen. Ia ez zegoen esportaziorik, eta enpresak oso presentzia mugatua zuen maila nazionalean. Horren guztiaren gainetik, nabarmentzekoa zen bezeroei eta merkatuari buruzko ezagutza oso-oso txikia zela. Baina hori ez da harritzekoa, kontuan hartzen badugu erakundean ez zegoela merkataritzako talderik, eta ardura hura agente eta banatzaile sare baten esku utzia zutela, gerenteak gainbegiratuta.

Agente eta banatzaile horietako batzuek, esan beharra dago, urte asko zeramatzaten Logosekin lankidetzan, eta bazkide izango balira bezala babesten zituzten kooperatibaren interesak.

Egoera antzekoa zen marjinen egituran. Produktuaren kostu errealak ezagutzen ez zituztenez, beherapenak agenteek egindako presioagatik eskaintzen zituzten, kasu bakoitzean horretarako zer aukera zuten aintzat hartu gabe. Horri eransten badiogu ez zegoela batere argi markak merkatuan zer toki zuen, ikus dezakegu beherapen komertzialak Logosek baino maila askoz baxuagoko enpresekin lehiatzeko bitarteko gisa erabiltzen zituztela.

Oinarritzat aurrekari horiek izanik, erakunde berria diseinatzeari ekin genion. Aldaketa esanguratsuena bi ESC (merkataritzako taldeak, Bezeroa Asebetetzeko Taldeak) sortzea izan zen. Bat merkatu nazionalaz arduratuko zen, eta bestea, berriz, nazioarteko merkatuaz. Talde horietako kideek oso ongi ezagutzen zituzten bai produktua bai erakundea bera, eta beste arlo batzuetatik zetozenez, horietako hutsuneak betetzeko ondoz ondoko hainbat mugimendu egin behar izan genituen. Pertsona guztiak egon ziren prest proposatutako

aldaketak onartzeko, eta ondorioz, migrazioa oso bizkor burutu genuen.

Gaur egun, igarotako denborak ematen digun ikuspegitik begiratuta, badakigu proiektu honen arrakastaren gakoa pertsonek erronkak onartzeko izan duten inplikazioa eta ausardia izan direla. Horren adibide garbia da taldeek nola jardun duten gaurdaino onartutako erronka nagusietan, honako hauetan, zehazki:

_ Nazioartean hedatzea.

_ Barne merkatuan presentzia handiagoa lortzea eta marka posizionatzea.

_ Kalmar-ekin bat egitea.

_ Balio erantsi handiagoko sukaldeetara bideratzea eta produktu berriak sartzea.

Nazioartean hedatzea

Aipatu dugunez, Logosek oso esportazio maila txikia zuen. Ekoizpenaren % 6 besterik ez zuen esportatzen, Europako herrialde gutxi batzuetara eta Costa Ricako banatzaile bakan bati.

Merkatu guztien potentziala aztertu ostean, erabaki genuen amerikar kontinentera bideratuko genituela gure urratsak, kontinentearen hegoaldeko herrialdeetara; nolanahi ere, ez genuen guztiz baztertu Afrikan ere jardutea.

Horrek hutsetik hastea esan nahi zuen. Ez genuen ez informaziorik ez lurraldea ezagutzen hasteko kontakturik ere. Ez zegoen mirarizko formularik. Irtenbide bakarra zen inguru hartan denboraldi luzeak igarotzea, zentzumenak adi-adi, aukera guztiak antzeman ahal izateko.

Eta horrelaxe jardun genuen. «Ez dakit ezer horri buruz», «nire profila ez da merkataritzakoa», «prestakuntza beharko nuke» eta antzeko beste ohiko aitzakia batzuen ordez, Logoseko ESCek alde batera utzi zuten aurretiko esperientziarik eza, eta eromenezko jardunari ekin

zioten nazioarteko merkataritzaren arloan, hizkuntza ere ezagutu gabe, batzuetan; eta gaur egun ere horretan dihardute.

Merkatuak ikertzeaz arduratzen den taldekidea, esate baterako, batez beste hilean hiru astez bidaiatzen aritu da, eta astean dozena bat hegazkin baino gehiago hartzera iritsi da.

Gutxienez hogei bat herrialde bisitatu ditu aldi horretan. Taldeko gainerako kideak ere ez dira atzean geratu, eta horietako bi Ekuadorrera eta Mexikora joan dira bizitzera.

Espero bezala, emaitzak berehala iritsi ziren. Taldea abian jarri eta hilabetera, Panamako azoka garrantzitsuenean erakusmahaia jartzea lortu genuen; azoka horretan produktu sorta bakoitzeko enpresa bakar batek parte har dezake.

Bertan izatea sari nabarmena zen Logosentzat, baina garaikur baliotsuena iristear zen, erakusketako lehen saria eman baitzioten. Bisitariek eta antolatzaileek emandako aitorpen hark esan nahi zuen gure produktua parekagarria zela merkatuko mailarik altuenean kokatuta zeuden marketako produktuekin.

Uste osoa genuenez produktuaren kalitatean, merkatu bilaketa inguruko erreferentziazko banatzaile aitortuengana bideratzea erabaki genuen. Era horretan, eta eragiketa antzu ugariren bitartez ezagutza eta esperientzia maila nabarmen handitu ostean, pixkana-pixkana bezero berriak lortu genituen Hego Amerikako eta Afrikako herrialdeetan.

Ekuadorreko sukalde fabrikatzaile nagusiarekin itun bat sinatzea ere lortu genuen: negozioaren % 20aren jabetza eman zigun, eta guk, ordainetan, gure *know-how*a transmititu genion, gure modeloetako batzuk fabrika zitzan bere instalazioetan.

Merkatuaren aldakortasunak eta petrolioaren krisiak gorabehera ugari eragin dizkigute: oso aurreratuta zeuden eragiketak burutzea eragotzi digute, eta gauzatuta zeuden beste batzuk geldiarazi dizkigute, besteak beste.

Nolanahi ere, arazo horietako bakoitzari ahalegin handiz egin diogu aurre, eta zapuztutako aukeretatik aukera berriak sortu ahal izan ditugu.

Gaur egun salmentetan ezarritako helburuak lortu ez baditugu ere, bilakaera positiboa izaten ari dira, eta kopuru esanguratsuak aurreikus daitezke datozen urteetarako. Hala ere, fakturazioan izandako bilakaera bezain garrantzitsua da merkatuaren gainean eta gure ahalmenaren gainean lortutako ezagutza; horri esker egin dugu apustua balio erantsi handiagoko produktuen alde, eta Logosen etorkizunari begirako konfiantza eta baikortasuna areagotu egin dira.

Barne merkatuan presentzia handiagoa lortzea eta marka posizionatzea

Aurreko kasuan bezalaxe, Logoseko pertsonek oso gutxi zekiten barne merkatuari buruz, enpresatik alde egin zuen gerentea arduratzen baitzen jardueraren alderdi hartaz eta harekin zerikusia zuen guztiaz.

Logosek oso gutxitan bisitatzen zituen pertsonalki bezeroak, zeregin hori merkataritza agenteen esku utzia baitzuen. Alde egin zuenean, gerenteak berekin eraman zuen jarduteko modu hura, eta hartu genuen lehen erabakia bezeroen iritziak lehen eskutik ezagutzea izan zen, hau da, horietako bakoitzarekin elkarrizketa bat egitea.

Jasotako informazioarekin, ez zen oso zaila izan egoeraren diagnostiko bat egitea.

Atzeraldi argian sartuta zegoen sektore batean egonik, Logoseko kideek bezeroei eustera bideratzen zuten energia guztia, eta oso denbora gutxi erabiltzen zuten bezero berriak bilatzen; prezioa zen merkatuaren maila ertain-baxuan kokatuta zeuden lehiakideei begirako elementu bereizle bakarra. Nabarmentzekoa da zenbait eremutan oso salmenta puntu gutxi zituztela.

Sektorean ohikoa den jardunaren kontra, merkatu honetako ekintza areagotzea erabaki genuen, eta hiru pertsonako talde bat osatu genuen horretarako.

Estrategia ordura arte erabilitakoaren nabariki bestelakoa zen. Hauek izan ziren funtsezko aldaketak:

_ Logos barrutik heltzea merkataritzako ekintzari eta bezeroekiko harremanari, eta agenterik balego, banatzaileen eguneroko kudeaketa bakarrik uztea haien esku.

_ Bezero berrien bilaketa indartzea, enpresak presentzia txikiagoa zuen eremuetan oinarrituta.

_ Salmentaren estrategia diseinuan, kalitatean eta espezializazioan oinarritzea, eta ez prezioan, ordura arte egin zuten moduan; eta bezeroekin lan egitea desberdintzapen hori sustatzeko. Oinarri horiek funtsezko irizpidetzat hartzea banatzaile berri bat aukeratu behar izanez gero.

_ Salmenta eremuetan presentzia jarraitua izatea, gertutik ezagutzeko bezeroen arazoak, joerak eta merkatuko aldaketak.

Aipamen berezia merezi du ESCek erakunde barruan gauzatu zuten sentsibilizazio lanak. Haien asmoa zen pertsonei ikusaraztea balio erantsi handiagoko produktuak eskaintzeko eskakizun maila oso handia bete behar zela, bai kalitatean, bai xehetasunetan.

ESCak abiarazi genituenetik bi urte igarota, estrategia berriaren emaitza gisa, salmenta kopurua bikoiztu egin da, moduluaren batez besteko balio % 40 handitu da eta 23 salmenta puntu berri lortu dira, horietako gehienak goi mailako banatzaileenak.

Kalmar-ekin bat egitea

Azken urteetan, Logosek banaketarako hitzarmenak egin zituen, bere katalogoa hainbat produkturekin osatzeko. Aulkiak, mahaiak, gainaldeak, armairuak eta abar ziren; hau da, merkataritzako eskaintza zabaltzeko osagarriak. Armairuen kasuan, langile gehienek uste zuten harremanaren onuradun bakarra Kalmar zela, enpresa fabrikatzailea, eta horren frogatzat argudiatzen zuten Logosen bezero nagusiei saltzen ziela inolako ordainik eman gabe.

Aurrekari horiekin, eta hitzarmena bertan behera uzteko aukera aintzat hartuta, erabaki genuen bilera bat egingo genuela, Valentziako

altzari azoka aitzakiatzat hartuta. Bilera laburra izan zen, eseri ere ez ginen egin, baina harreman berria jaio zen une hartan. Gaitzespenik ere izan zen, noski, baina bi aldeek onartu genuen pertsona zintzoak ginela eta arazo bertsua genuela, eta berehala elkar ulertu genuen.

Une horretantxe erabaki genuen ahal bezainbeste laguntza emango geniola elkarri, jasotako ordainari erreparatu gabe. Eta, bitxia bada ere, orduz geroztik izandako eskuzabaltasun hori izan zen ondoren gertatutakoen pizgarria.

Handik aste gutxira, lehen bilera harekin jarraitzeko, Kalmar-en instalazioetara joan ginen, Iruñera, sinergia posibleak bilatzeko asmoz. Konfiantza giroan, bi erakundeek ezkutuko kontuak eta sekretuak kontatu genizkion elkarri, gardentasun osoz. Horrelaxe ezagutu genuen Kalmar-en egoera zaila, haien egoera finantzarioa eta langile batzuekin zuten liskarra.

Lankidetza hura aukera bikainen iturri izango zela jakitun, bi erakundeen arteko harremanak bizkortu egin ziren. Bilera haietako batean, Kalmar-ek gero eta zailtasun handiagoak zituela ikusirik, gure laguntza eskaini genien: egoeraren diagnosia egitea eta aukera posibleak aztertzea. Horretarako, Logoseko pertsona bat eta ni neu, K2Kren ordezkari gisa, Iruñeko instalazioetara joan ginen berriz, eta egun oso batez aritu ginen enpresa zehatz-mehatz aztertzen.

Laburbilduz, esango dugu gurpil zoroan bueltaka zebiltzala. Une horretan dirurik galtzen ari ez baziren ere, lortutako irabazi urriekin ezin zioten aurre egin aurreko urteetan pilatutako zorrari. Zor hori kitatzeko, berriz finantzatzen saiatu behar zuten, eta, aldi berean, fakturazioan eta hortaz emaitzetan gorakada handia lortu behar zuten, gutxienez hamarkada batez etengabe.

Hori oso zaila izango bazen ere, ez zitzaigun kezkagarriena iruditu. Arazo horiek eragindako nekearen ondorioz, hiru bazkideek ez zuten ez energiarik ez buruargitasunik egoera horri irtenbidea bilatzeko. Haietako batek, gerentearen ardurak betetzen zituenak, osasun arazo larriak izan berri zituen, jasandako antsietatearen ondorioz. Ia ezinezkoa zen baldintza horietan jarraitzea. Bestalde, ixteko aukera baztertuta zegoen erabat, bazkideek euren ondasun pertsonalekin eman baitzioten abala pilatutako zorraren zatirik handienari. Irtenbide oso gutxi zituzten aukeran.

Normalean, gauza sinpleenak izaten dira zentzudunenak, eta kasu honetan ere horrelaxe izan zen. Bezero eta hornitzaile berberak, merkataritzako estrategia bertsua eta ekoizpen prozesu analogoa izanik, sukaldeen lerroak inbertsio handirik egin gabe fabrika zitzakeen armairuak, eta bat egitea zen irtenbide onuragarriena bi aldeentzat. Kalmar-eko pertsonak eta bertako makinaren bat Logosen sar zitezkeen; era horretan, pabiloia hutsik geratuko zen, eta hura salduz gero, eskatutako maileguak ordaindu ahal izango zituzten.

Pasiboaren gainerako zatiaz Logos arduratuko zen, Kalmar-ek emandako jardueraren eta bitartekoen ordain gisa. Horrela, erakundeak bizirik iraungo zuen, eta Logosek, berriz, bere tokia indartuko zuen merkatuan, proposamen integrala (armairuak, sukaldeak eta bainugelak) eskainiz; gainera, ordura arte debekatuta zituen bezeroak jaso ahal izango zituen.

Eta baldintza horietan planteatu genuen gure proposamena. Beste behin ere eskuzabaltasunaren eta konfiantzaren printzipioak azaleratu ziren, eta elkarrizketen gidari izan ziren une oro. Horren froga da zenbatu ere ez zela egin alde bakoitzak egindako ekarpen ekonomikoa. Logosek egin beharreko ekarpena, adibidez, ez zen zehaztu jasotakoak merkatuan zuen balioaren arabera, Kalmar-ek hornitzaileekin ezarrita zituen ordainketa konpromisoen arabera baizik. Bi erakundeek jasoko zuten onura, eta ez zitzaien batere axola bakoitzak zein proportziotan jasoko zuen.

Ez zuten luzaroan pentsatu behar izan. Beste aukera batzuk ere aztertu arren, Kalmar-eko bazkideek Logosen proposamena aukeratu zuten, erakutsitako konfiantza oinarritzat hartuta. Logosen, biltzarra egin, eta aho batez onartu zuten akordioa. Bat egitea handik egun gutxira hitzartu zuten, elkarri bostekoa emanez, inolako dokumenturik sinatzeko beharrik gabe eta inongo bitartekaririk esku hartu gabe. Egoera hori horrelaxe dago gaur egun; urtebete daramate martxan, eta adostutako betebehar gehienak bete dituzte.

Hala bada, 2014ko urriaren amaieran, Kalmar-eko zortzi pertsona (denak, aldaketa hori egin nahi ez zuten bi izan ezik) eta ekoizpenerako instalazioren bat Logosen sartu ziren. Integrazioak iraun zuen bitartean, zailtasun ugariri egin behar izan genien aurre, aurreikustekoa zenez. Ez genituenez ezagutzen produktu berriaren sekretuak, ez genuenez eskura dokumentu fidagarririk eta

eskarmentudun pertsonak gaindituta zeudenez ekoizpenaren gorakadaren ondorioz (aldaketa gauzatu genuenean bikoiztu egin ziren armairuen eskaerak), jardueraren lehen hilabeteak amesgaizto hutsa izan ziren.

Pertsonen ahaleginari eta asmamenari esker, onik irten ginen ataka hartatik, baina zerbitzu eta kalitate arazoak ere izan genituen.

Gaur egun oraindik bada gorabeherarik, baina egoera normaldu egin da, eta ekoizpenaren ratioak bideratzen hasi dira berriz. Zertxobait atzeratuago goaz bi kulturen integrazioan. Ingurune txikian, malgutasunez eta bat-batekotasunez jarduten ohituta, Kalmar-ek aroztegi tradizional baten antza zuen, antolamenduari zegokionez, eta Logos bezalako egitura industrializatuago batean sartzea oso konplexua izan da.

Noizbehinka desadostasunak eta tirabirak izaten badituzte ere, onera egiten ari dira, eta lehentasuna ematen diote esperientzien integrazioari, kultura bat bestearen gainetik inposatzen saiatu beharrean.

Gaur arteko balantzeak ez du zalantza izpirik uzten. Bezeroen atalean, bat egiteari esker % 25 eta % 30 handitu dira, hurrenez hurren, sukaldeen eta armairuen salmentak, eta horrek beste banatzaile batzuekin lan egitea ahalbidetu du. Fabrikazioari dagokionez, ekoizpeneko sinergiek bi produktuen eboluzioa ahalbidetu dute, sortutako aukera gehienak ezarri gabe ere. Pertsonen eremuan, egokitzapen prozesua behar bezala garatu da, kasu zehatz batean izan ezik. Kasu horretan, harremana eten egin zen, ez genuelako elkar ulertzen.

Kalmar-ek Iruñean zuen pabiloiari dagokionez, salmentan jarri orduko hainbat pertsonak adierazi zuten erosteko interesa, baina enpresa itxiko zela susmatzen zutenez, ustezko likidazio prozesu batean oso merke erosteko itxaropena zuten. Bitxia bada ere, Kalmar-en finantza erakunde hornitzaileak ziren pabiloiaren erosle potentzial nagusiak, eta haiekin egin genuen bilera batean irmoki adierazi genien gure laguntza osoa eskainiko geniela gure lankide berriei, eta Logosek berak hartuko zuela, ner group-en babesarekin, salerosketa merkatuko prezioan gauzatu arte hitzartutako kuotak ordaintzeko konpromisoa.

Bilera amaitu eta ordu erdira, oraindik itzulera bidaian geundela, bileran parte hartu zuen banku bat gurekin harremanetan jarri zen, eta bere bezero batek hasierako prezioan eragiketa itxi nahi zuela adierazi zigun. Aste gutxiren buruan gauzatu genuen eragiketa, eta mailegu guzti-guztiak kitatu zituzten.

Merezi izan du zailtasunez betetako une horiei aurre egitea. Eutsi ez ezik, bi erakundeek areagotu egin dute euren jarduera; lanpostuan jarraitu nahi izan duten Kalmar-eko pertsona guztiek lanean jarraitu ahal izan dute (salbuespen bakarra izan da, lehen aipatutakoa); zor guztiak kitatu dira; eta gainera, etorkizun oso itxaropentsua aurreikus dezakegu. Koldok esan ohi duen moduan, eskuzabaltasunez jokatuz gero, eskuzabaltasuna jasotzen dugu.

Balio erantsi handiagoko sukaldeetara bideratzea eta produktu berriak sartzea

Pertsonek erronka berriei begira agertutako inplikazioa eta erabakitasuna funtsezko faktoreak dira kontaketa honetako protagonistek lortutako emaitzak azaltzeko. Fabrikazioaren kasuan are garrantzitsuagoak izan ziren, jarraian ikusiko dugunez.

Gu iritsi baino lehen, lan kopuruak behera egin zuenez, pizgarridun bajak sustatu zituzten denbora batez, eta joera horren ondorioz hamaika pertsonak kooperatiba utzi zuten. Neurri horiek hein batean emaitzen kontua arindu bazuten ere, ezagutza galera esanguratsua ekarri zuten.

Egoera hori abiapuntutzat hartuta, balio erantsi handiagoko sukaldeen fabrikazioari ekin zioten, horrek material konplexuagoak erabiltzea eta kalitate eskakizun askoz handiagoak betetzea bazekarren ere. Aldi berean, bainugelen lerroa abiarazi zuten, eta, hortaz, produktu berria erantsi zioten Logosen katalogoari. Eta orain dela urtebete, gutxi gorabehera, Kalmar-ekin gauzatutako bat egitearen emaitza gisa, armairuak ere eskaintzen hasi ziren, gorago kontatu dugun moduan.

Testuinguru horri eransten badiogu ekoizpen maila bikoiztu egin dela eta horren guztiaren ondorioz beste hamar pertsona sartu direla

erakundean, gehien-gehienak sektorean aurretiko esperientziarik ez dutenak, ez dugu irudimen handirik beharko argi ikusteko egoera oso zailei aurre egin behar izan dietela.

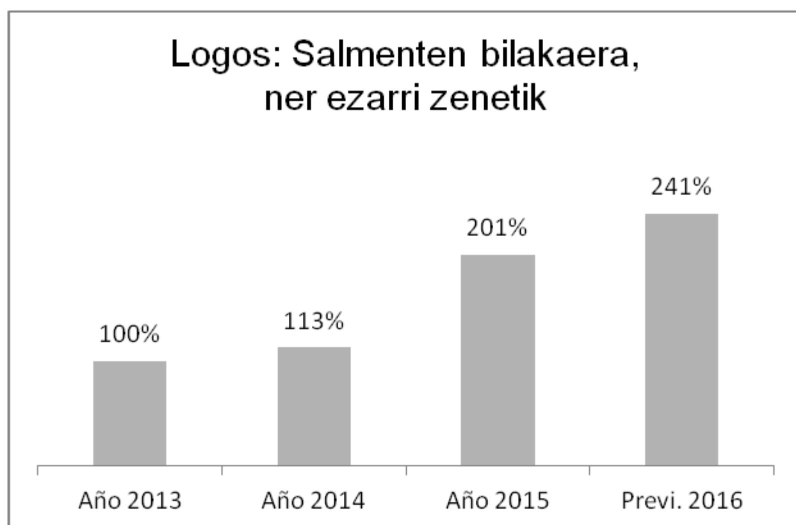
Erakundearekiko konpromisoa oso-oso barneratuta dute Logosen kulturan, eta horrek ahalbidetu du beharrezko ahalmenak eta ausardia gailentzea eta aldi honetan izan diren gorabehera ugariei aurre egin ahal izatea.

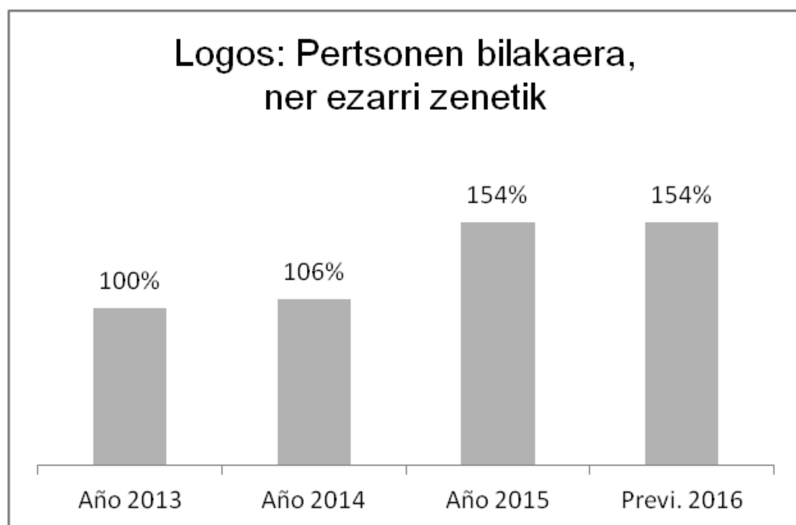
Gaur egun, egoera hori zertxobait lasaituta dagoela, gure erronka berria honako hau da: muturreko egoeretan sortutako energia eta indar horiek beste bide batetik bideratzea, produktuak eboluzionatzeko eta eraginkortasuna hobetzeko. Aurrekariei erreparatzen badiegu, baikorrak izan behar genuke.

Eta Logosen etorkizuna? Kontaketaren hasieran aipatu dugun moduan, produktu ona eta pertsona konprometituak edukiz gero, zaila da arrakastarik ez izatea. Horri eskuzabaltasuna, konfiantza eta erabakitasuna eransten badizkiogu, ia ezinezkoa da ez lortzea.

Oscar García

K2Kemocionando


Logos: Salmenten bilakaera,
ner ezarri zenetik
100%
113%
201%
241%
Año 2013
Año 2014
Año 2015
Previ. 2016


Logos: Pertsonen bilakaera,
ner ezarri zenetik
100%
106%
154%
154%
Año 2013
Año 2014
Año 2015
Previ. 2016

VIII. kapitulua

NER EGUNA IDIAZABALEN

Omenaldia ekoizpen eta elikadura ekologikoari

ner eguna gure gizarte jardunaren beste adierazpen bat da, eta aukera paregabea da NER group-era atxikita dauden proiektu guztietako gizon-emakumeok elkar ezagutu dezagun eta harreman estilo berria partekatu dezagun, gure familiekin batera, jai giro lasaian.

Aurreko hiru edizioen arrakasta ikusirik, laugarren bat egitea erabaki genuen. Hitzordua 2014ko irailaren 20an egingo genuen, Idiazabalen. Izan ere, AMPOk, urte horretan berrogeita hamar urte bete zituen enpresak, Gipuzkoako herri horretan du bere egoitza soziala.

ner egun horretan, omenaldia egin nahi izan genion ekoizpen ekologikoari, oro har, eta batik bat elikadura ekologikoari, eta horretarako programa prestatu genuen. Festan parte hartu zuten pertsonek hobeto ezagutu ahal izan zuten elikadura ekologikoaren kultura, baita hark dakartzan onura nutrizionalak eta osasunekoak ere, eta, era berean, horrelako produktuen aukera anitza ezagutu ahal izan zuten (barazkiak, fruta, arraina, haragia, esnekiak, etab.).

Hamaiketakoa oso arrakastatsua izan zen, eta postuetan herrialdean bertan ekoitzitako produktu ekologikoak erabiliz prestatutako platerak probatu ahal izan zituzten Idiazabalera joandako ner group-eko kideek.

Era berean, Iker Markinez Ormaiztegiko Kuko jatetxeko sukaldariak zeliakoentzat hainbat jaki nola prestatu irakatsi zuen, eta erakusmahai batean Lur Denok proiektuko bi baratzeei eta ner group-eko hurbilekojalea elikadura ekologikoko dendei buruzko informazioa eskaini zuten.

Jardunaldian 430 pertsonak parte hartu zuten. Egun eguzkitsua izan zen, baina ekaitzak ere iragarrita zeuden, eta kiroldegian aterpean

bazkaltzen ari ginen bitartean lehertu ziren. Hortaz, arazorik gabe eta giro ezin hobean gauzatu ahal izan genituen programatutako jarduera guztiak.

Adin guztietarako jarduerak zeuden prestatuta. Hasteko, goiztiarrenek AMPOren sormenaren etxean bisita gidatua egin ahal izan zuten. Jarraian, bertaratutako guztiek prestatutako programaz gozatu ahal izan zuten: haurrentzako jolasak eta familientzako gimkanak; pilota txapelketa azkar-azkarra; toka; goizean zehar prestatutako produktu ekologikoen dastaketa; puzgarriak; bazkaria lagunartean kiroldegian, Tolosako Frontón jatetxeko sukaldari Roberto Ruizen taldeak prestatua (produktu ekologikoak, ner breen-eko arrainak eta txerrikumea jan genituen, besteak beste); mus txapelketak; musika eta abestiak Panelfisako Aitziber eta Arrateren eskutik eta Urtxintxako Txantxariak taldearen eskutik; disko festa, eta amaitzeko, apar festa, haurren eta gurasoen gozamenerako.

Jarraian ageri diren adierazpenetan irakur daitekeen moduan, mundu guztiaren balorazioak oso positiboak izan dira, bai lehen aldiz parte hartu zutenenak, bai aurrekoetan ere bertaratutakoenak, bai ekoizle ekologikoenak, baita antolakuntza taldearenak ere.

ner egunean lehen aldiz parte hartu zuten NER group-eko proiektu atxikietako hainbat pertsona

«Oso ongi pasatu dugu, eta ikaragarri gozatu dugu. Oso berezi sentiarazi gaituzue egun osoan. Eskerrik asko antolatzaileei. Datorren urtean berriz etorriko gara».

«Oso ongi antolatutako eguna da, eta ner group osatzen dugun gizon-emakumeak elkar ezagutzeko balio du. Giroa bikaina da».

«Gaurko egunak ner group-en sartzea erabaki egokia izan zela berresteko balio izan digu. Oso gustura sentitu gara, eta bazirudien betidanik ezagutzen genuela elkar».

Besteren batean ner egunean parte hartu zuten pertsonak

«Antolakuntza taldearen lana hobea da urtetik urtera. Produktu ekologikoen dastaketa apartekoa izan da. Oso ongi».

«Datorren urtean Bizkaian izango da ner eguna, eta espero dugu Zugaztieta inguruan egitea. Muga gero eta gorago dago, baina gainditzen saiatuko gara».

«Urtero etortzen gara, eta gure ustez, gaurkoa bezalako egunak beharrezkoak dira proiektuetako gizon-emakumeen arteko harremanak indartzeko. Gaur aurrez aurre izan ditugu orain arte telefonoz edo posta elektronikoz mintzakide izan ditugun ner group-eko beste proiektu batzuetako kideak».

Ekoizle ekologikoak

ner egunaren harira, ekoizle ekologiko batzuekin izan ginen, eta galdera hauek egin genizkien: Zer iruditu zaizue ner eguna? Horrelako zerbait espero zenuten? Zer iruditu zaizue esperientzia?

Haien erantzuna, laburbilduz, honako hau izan zen:

«Birritan pentsatu gabe onartu genuen jardunaldian parte hartzeko gonbidapena, eta ilusio handiz egin dugu. Gure ustez, ahalegin ikaragarria egiten duzue herrialde honetan lehen sektorea sustatzeko, batik bat produktu ekologikoen ekoizpena sustatzeko. Gustatuko litzaiguke beste industria talde batzuek ere gauza bera egitea.

»Pertsona ugari hurbildu da gure postura gure produktuak dastatzera, eta une jakin batzuetan itxaron ere egin behar izan dute. Nolanahi ere, denek zuten irribarrea ahoan, eta askok esker ona ere adierazi digute.

»Esperientzia oso ona izan da, eta guk ere eskerrak eman nahi dizkizuegu gure produktuak zuen jai egunean erakusteko aukera emateagatik».

Antolakuntza Taldea

Behin eguna amaituta, hari buruzko iritzia eskatu genien Antolakuntza Taldeko zenbait kideri. Hona hemen haien erantzuna:

«Egunaren martxaz oso harro gaude. Talde honek aldez aurretik egindako lanak bere emaitza eman du, eta merezi izan duela sentitzen dugu. Gainera, bertaratutako pertsona batzuekin hitz egiteko aukera izan dugu, eta guztiek zoriondu gaituzte, eta esan digutenez, oso pozik geratu dira antolatu dugun jarduera programarekin. Halaber, produktu ekologikoen dastaketak arrakasta handia izan du».

Antolakuntza Taldeko koordinatzailea Juan Jesús Anduaga izan da, ner group-eko Gizartearekiko Konpromiso Lantaldeko koordinatzaile ere badena. Taldean ner group-era atxikitako proiektuetako 38 pertsonak parte hartu dute, eta hiru azpitaldetan lan egin dute: azpiegiturak, jarduerak eta bazkaria. Haien ahaleginari eta lanari esker eta bertaratukoek jarduera programari egindako harrera bikainari esker, 2014ko ner eguna oso arrakastatsua izan da. Beste behin ere, soberan bete da ner group-en lagunarteko jardunaldi hau ezartzean geure buruari proposatutako helburua.

Eskerrik asko guztiei.








txantxariak
eskola
nêr



IX. kapitulua

LATINOAMERIKAKO BURUZAGI INDIGENEN BISITA

Zorionez, leku askotatik jasotzen ditugu gurekin elkartzeko eskaerak. 2014ko urrian, eskaera horietako batek atentzioa eman zigun, bere jatorriagatik eta gure harreman estiloarenganako interes handia adierazten zuelako. Pablok eta Koldok parte hartu genuen bilera hartan, eta eskerrak eman nahi dizkiogu Mugarik Gabe elkarteari, bai bizipenagatik, bai egiten duen lanagatik.

Guatemalako, Kolonbiako eta Boliviako zenbait pertsonarekin elkartu ginen. Hainbat adinetako jendea zen, eta bakoitzak mota bateko ala besteko ardurak zituen bere herrialdean, kulturalak, hezkuntzakoak edo politikoak, baina guzti-guztiak jatorriko guneei oso lotuak. Arratsalde arras interesgarria igaro genuen haien historiak, kezkak eta interesak entzuten. Eta haiek adierazi ziguten Euskadin egindako bisitetan ustekabe atsegina hartu zutela NER group-ek eskaintzen duen errealitatea eta freskotasuna ezagutzean.

Atentzio gehien eman ziguna Abadio Greenen historia izan zen, eta zer-nolako garrantzia zuen hark bere herriarentzat; Antioquiako Unibertsitatean Ama Lurraren Lizentziaren sorreran parte hartzen ari zela kontatu zigunean iritsi zen une gorena. Behin baino gehiagotan eskatu nion esandako hura berriz esateko: hain zen biribila, hain atsegina, hain sakona. Hainbat astez, lo hartzean amesten nuen Antioquian nengoela, ikasgeletan, ama lurra eta haren sustrai sakonak beste inork baino hobeto ezagutzen dituzten agure jakintsu haien artean, mende askotako historia duten kulturetako kideen artean.

Ikusi genuen badirela beste errealitate batzuk, non lehentasunak beste batzuk diren eta saiatzen diren beharrei erantzuten. Errealitate horietan ez dago ez BPGdrik, ez guretzat ohikoak diren azpiegituren parekorik. Toki horietan ez dituzte baliabideak xahutzen; guk, ordea, bai, eta geure burua herrialde kulturalki eta ekonomikoki aurreratutzat dugu, nahiz eta haurrek ez dakiten esnea nondik datorren edo zer funtzio betetzen duen erle batek naturan.Espero dugu bizipen labur eta zoragarri hau bizi arnasa izatea gure natura hondatuarentzat eta gero eta baztertuago dagoen kulturarentzat.

Kolonbiako lehen indigena doktoregoduna[1]

1958. urtea zen, eta Antioquiako Urabá eskualdean, Panamarekiko mugan, Manibinigdiginya jaio zen, Tule etnia indigenako lehenseme bat. Haren gurasoek ezin zuten imajinatu ere egin mende erdi geroago euren semeak Kolonbiako tribu guztientzako mugarri historiko bat ezarriko zuela, ohorezko gradua lortuta herrialdeko lehen *doctor philosophiae* indigena gisa.

Abadio Greenen (Manibinigdiginyaren izen zibila) familiak hura txiki-txikia zenetik erabaki zuen haren etorkizuna hezkuntzara bideratuko zutela eta Kolonbiako talde indigena askok ez duten aukera hori emango ziotela. Tule etniaren kasuan, haurrek Lehen Hezkuntzako 5. maila bete arte ikas dezakete.

Erabaki hura erabakigarria izan zen, eta Abadiok etxetik alde egin, eta oihanean barrena bidaiatu behar izan zuen Panamaraino, han ikasiko baitzituen Lehen Hezkuntza eta Batxilergoa. Panaman 80.000 tule inguru bizi dira, eta Kolonbiako 2.000 tuleek baino berme handiagoak dituzte hezkuntzaren arloan.

Erakutsitako gaitasun dialektikoari, adimenari eta, batik bat, gogoari esker, Filosofia eta Teologiako lizentzia lortu zuen Boliviako Unibertsitate Pontifikalean. Lortutakoarekin nahikoa ez, eta paradigmak apurtzen jarraitu zuen: 1986an, Andeetako Unibertsitatean sartu zen, sailkapen espezializatuek herrialdeko hezkuntza zentro onena izendatutakoan.

Han, ingurune tradizional batean, Abadiok herri indigenek aberriaren historian izandako rolari buruzko maisutza tesia aurkeztu zuen, Amerikaren aurkikuntzaren 500. urteurrena iristear zenean.

Ordurako, haren lorpen akademikoak nahiko adierazgarriak ziren jatorri hartako pertsona batentzat, eta Antioquiako Unibertsitateak ateak zabaldu zizkion, erronka handi bati aurre egiteko asmoz edo:

---

[1] Juan Fernando Arenasen artikulua. *El Mundo* (Medellin, Kolonbia). 2011ko azaroaren 16a.

http://www.elmundo.com/portal/vida/educacion/primer_indigena_doctorado_en_colombia.php. Adaptado para la presente edición.

gizartea historian zehar komunitate ahulenekiko sortutako arrakala ixten saiatzea. Abadiok hezkuntza indigenako programa koordinatuko zuen, eta, handik gutxira, programa horretatik abiatuta sortuko zen Ama Lurraren Lizentzia.

Eta 2005ean, ezagutza teoriko zabala eta bizipen ugari zituela, Abadio bere sorterrira itzuli zen, bere arbasoak eta herrikideak oinarritzat hartu nahi baitzituen doktorego tesia egiteko. Tesi hura lorpen handia izan zen Abadiorentzat berarentzat, bai eta Kolonbiako unibertsitatearentzat nahiz gizartearentzat ere: hari esker, inoiz indigena batek lortu gabeko titulua lortu zuen, eta mugarria izan zen komunitate indigenarentzat, bost mendez baino gehiagoz indarkerian eta ahanzturan murgilduta egon ostean.

«Aldarrikapena eta urrats handia da gure herrialdean ugariak diren aberkide indigenentzat», esan zuen hitzaldiaren amaieran Carlos Arturo Sandovalek, Hezkuntza Fakultateko dekanoak.

Ama Lurraren Lizentzia eredu globalizatzailea hartuta desagertuz joan diren tradizio kulturalak babestea eta horiei buruz gogoeta egitea helburu duen programa akademiko bat da. Gaur egun, Antioquiako babeslekuetatik etorritako 87 ikasle ditu. Gradu aurreko ikasketa deszentralizatuak dira, Medellineko unibertsitate campusean eskainiak, eta sei hilean behin ikasleek orientabide akademiko nahiz teorikoak jasotzen dituzte, baita proposamen metodologikoak ere, euren gizarteari, ohiturei eta gobernaketari buruzko ezagutzetan sakontzeko. Helburua da ikasketa horiek egiten dituztenak euren komunitateetako aholkulari, ordezkari eta kontseilari bilakatzea.

Herri indigenen berezko hezkuntza[2]

Herri indigenen bizitzan, komunitatea eta hezkuntza hertsiki lotuta daude, gurasoek eta taldeko gainerako kideek ezagutza politikoak, sozialak eta kulturalak transmititzen baitituzte praktikaren bitartez eta modu integralean, euren tradizioaren eta metodoen arabera. Herri indigenek euren jakintzen nahiz ezagutzen praktika garatzeko erabiltzen dituzten berezko metodo pedagogikoak bizipenak berak dira: bizipenen bidez barneratzen dituzte jakintza horiek prozesu luze batean, eta horrela eraikitzen dute komunitateko bizitza. Hortaz, herri indigenen hezkuntza komunitate barruan garatzen duten bizimoduan oinarritzen da, oso-osorik eta etengabe. Hona hemen horri buruzko gogoetak, erlijioaren pentsamendu indigenatik eginak:

> «Gure herrietan beti izan dugu hezkuntza. Hezkuntza horrek bermatu egin du gutako bakoitzak gizon edo emakume indigena gisa moldatzeko beharrezkoak dituen ezagutzak, sentimenduak eta abileziak barneratzea. Hezkuntza sistema indigenaren euskarriak gurasoak dira, haiek arduratzen baitira seme-alabei euren generoak herriarekiko eta ama lurrarekiko dituen erantzukizunak irakasteaz. Halaber, hezkuntza sistema horren euskarri dira zaharrak, jaibanak, sailak, neleak, ikusnahiak, artisauak, botanikariak, historialariak eta gainerako espezialista guztiak, haiek arduratzen baitira espazio eta une berezietan gizon-emakumeei gogorarazteaz nondik gatozen, nor garen eta non bizi garen; haiei esker, gizon-emakumeek bihotzetan barneratuta dute balio eta arau jakinekiko errespetua, balio eta arau horiek bizikidetza harmoniatsua bermatuko dutelako, gizakien artean ez ezik, baita gizakien eta unibertsoaren artean ere, eta indigenen pentsamenduan unibertsoa etxe handi bat da, “pertsona” diren izakiz betea, eta errespetuzko harremanak izan behar ditugu horiekin. Espezialista indigenak milaka urteko eskola oso

[2] Ama Lurraren Pedagogiako Lizentziaren programa akademikoko proposamena. Antioquiako Unibertsitatea. Hezkuntza Fakultatea. Medellin, Kolonbia. http://www.faceducacion.org/madretierra/1a.html. Argitalpen honetarako moldatua. Ikusi testuaren oharrak eta bibliografia jatorrizko argitalpenean.

> espezializatuetan prestatzen dituzte. Eskola horietan ikasteak konpromiso eta erantzukizun handia dakarzkie ikasleei. Ezagutza ez dago edonoren eskura: jakintzak erantzukizuna eskatzen du. Eta maisuak ere ezin dio nahi duen orori eman bere ezagutza, “bihotz onekoa izan behar du”.»

Bizitza Egitasmoa elikatzen duen hezkuntza proiektuaren garapenari erantzuteko, komunitateak aintzat hartu behar du bere izatearen oinarrizko elementu bat: LURRA eta LURRALDEA. Eta ezagutza mitologikoak eta kosmologikoak ere izan behar ditu, horiek ahalbidetuko baitiote gizakiaren eta naturaren arteko orekari eustea. Herri indigenen berezko hezkuntzan honako hauek ikasi izan dituzte: nola bizi harmonian naturarekin; nola landu lurra; nola erabili zentzuz naturako baliabideak, natura bera eta gizakia aintzat hartuta; nola egin berezko sendagaiak; nola sailkatu mundua; nola kokatu euren burua espazioan, eta nola aztertu denboran zehar gertatutako aldaketak eta eraldaketak. Herri indigena guztietan modu integralean gauzatu dituzte ezagutzak transmititu eta ikasteko sozializazio prozesuak: komunitateko bizitzaren baitan, seme-alabek gurasoek eta adinekoek irakatsita ikasten dituzte laborantzen txandakatze teknika, ehiza eta arrantza, elikagaien bilketa eta mantentzea, tresnen fabrikazioa, etxeen eraikuntza, ahozko hizkuntza eta adierazpen artistikoa, zientzia eta teknika. Mendebaldeko kulturak eskolako hezkuntza ekarri duenean, indigenek men egin behar izan diote beste hezkuntza sistema bati, eta sistema horrek baztertu egin ditu haien ezagutzak, hizkuntza eta pedagogia, eta familiari nahiz komunitateari ukatu egin die hezkuntza prozesuan parte hartzeko aukera.

Mugarik Gabe eta herri indigenen eskubideen aldeko kanpaina

Mugarik Gabe garapenerako gobernuz kanpoko erakunde bat gara, eta gure xedea da giza garapen osorako eskubidea sustatzea, garapen ekonomikotik harago, eta garapen hori orekatua izan dadila emakume eta gizonen artean, baita herri desberdinen artean ere, eta jasangarria

ere izan dadila etorkizuneko belaunaldientzat. Izan ere, gure ustez garapenak globala behar du izan, eta herrialdeen arteko interdependentzian oinarritua. Eraldaketa soziala, pertsonala, politikoa, ekonomikoa eta egiturazkoa lortu nahi dugu, eta arlo hauetan lan egiten dugu horretarako:

1) Eragin politikoa: Iparraldeko nahiz Hegoaldeko plataforma, itun edo sare eta aldarrikapenerako espazioetan parte hartzen dugu, bai erakunde soziopolitikoekin, bai instituzioekin, eta horrelakoak indartzen saiatzen gara.

2) Hezkuntza: garapen neoliberal eta patriarkaleko ereduei begirako kritikatik abiatuta, beste aukera batzuk sustatzen ditugu, eta gure ekintzen politizazioa hausnartzen dugu (genero indarkeriaren salaketa; elikadura burujabetza; kontsumo jakituna, arduratsua eta tokikoa).

3) Nazioarteko lankidetza eta elkartasuna: lehentasuna ematen diegu Latinoamerikako emakume nekazari eta indigenen tokiko elkarteekin egiten diren prozesuei, baita Latinoamerikako nahiz Euskal Herriko gizarte mugimenduei ere, eta herrien subiranotasuna babesten dugu.

Herri indigenen egoera ezagutzera emateko eta haien eskubideak aldarrikatzeko egiten dugun lanaren baitan, une honetan «Herrien eskubideen alde: erresistentziatik eraikuntzara» izeneko kanpaina garatzen ari gara. 2015ean oraindik abian izango den kanpaina horren helburua da, batetik, Latinoamerikako jatorrizko herrien banakako nahiz taldeko eskubideen urraketa salatzea, eta bestetik, hainbat eremutatik ezagutzera ematea eredu nagusiaren oso bestelakoak diren jardunbideak, esperientziak, paradigmak eta garapen ereduak.

Kanpaina horren lehen puntu gorena «Eutsi edo hil. Herri indigenak enpresen neokolonialismoaren aurrean» izeneko jardunaldiak izan ziren, martxoaren 17an eta 18an Donostiako Koldo Mitxelenan egindakoak, eta martxoaren 19an eta 20an, berriz, Gasteizko Montehermoso Kulturunean. Herri indigenek sortutako dokumentalak ikusi genituen, eta lehen eskutik ezagutu genituen giza eskubideen urraketa kasu batzuk, Euskal Herriko eta Espainiako zenbait enpresarekin zerikusia dutenak.

Kanpainaren bigarren ekimen nabarmena «Elkarte indigenetako hainbat ordezkariren bira» izan zen, 2014ko urrian. Aipatutako jardunaldiek globalizazioak eta egungo eredu ekonomiko neoliberalak, oro har, eta zenbait enpresa multinazionalek, zehazki, herri indigenen gainean duten eragina salatzeko balio izan bazuten, bira horren asmoa zen hobeto ezagutzea herri horietan eraikitzen ari diren alternatibak, baita Euskal Herrian sortzen ari direnak ere, ekonomiaren eta hezkuntzaren arloan, euskara berreskuratzeko eta politikan. Eta sortzen ari diren beste aukera ekonomiko horiek ezagutzera emateko, egokia iruditu zitzaigun NER Group bisitatzea, taldeari buruzko informazio zuzena jasotzeko.

Bira horretan, Kolonbia, Guatemala eta Boliviako herri indigenen zenbait erakundetako kideek parte hartu zuten. Erakunde horien asmoa da alternatibak eraikitzea eta herri indigenen banakako nahiz taldeko eskubideak errespetatu eta sustatuko dituzten hezkuntza ereduak, hizkuntza ereduak, eredu ekonomikoak eta eredu soziopolitikoak sortzea. Astebete baino zertxobait gehiagoz aritu ginen politikan esku hartzen, aipatutako gaiei buruzko ezagutzak trukatzen eta Euskadiko autogobernuko esparru politiko eta instituzionala eta hezkuntzaren, hizkuntzaren eta ekonomiaren esparruak aztertzen. Horretarako, erakundeak, kooperatibak, unibertsitateak, ikastetxeak, elkarteak eta sindikatuak bisitatu zituzten, eta hezkuntzaren arloan, euskararen berreskurapenean, berdintasunaren alde, ekonomiaren arloan eta bestelako eredu ekonomiko, sozial eta produktibo baten alde lan egiten duten hainbat gizarte mugimendurekin bildu ziren.

Eusko Legebiltzarra bisitatu zuten, eta lehendakariak harrera egin zien, eta Ikastolen Federazioan, AEKn eta EHUn ere izan ziren. Eta NER Group ere bisitatu nahi izan zuten, balioetan, kudeaketan eta funtzionamenduan enpresa eredu nagusiaren alternatibatzat jo daitekeelako eta apustu irmoa egina duelako bestelako harreman estilo, garapen eta gizarte baten alde.

Bira horretatik oso emaitza positiboak atera zituzten, horixe esan ziguten bisitan etorri zirenek, eta gurekin bildu ziren askotariko eragile ugarien harrena eta inplikazioa oso-oso onak izan ziren. Horrelakoxea izan zen NER Group taldearekin izandako bilera ere: konfiantzaz betetako elkarrizketa lasaia, non NER Group-eko Koldo Saratxagak

eta Pablo Aretxabalak, Mugarik Gabeko zenbait kidek eta indigena gonbidatuek ezagutzak, ikuspuntuak eta esperientziak trukatu genituen.

Nabarmendu beharra dago bisita, elkarrizketa eta jardunaldi horiek grabatuta daudela eta material horrekin dokumental bat prestatuko dugula, 2015ean estreinatzeko. Aurrerapen gisa, zenbait gairi buruzko bideoak argitaratzen ari gara, eta Mugarik Gabe elkartearen vimeo kanalean daude ikusgai: https://vimeo.com/mugarikgabe.

CEFREC: nor gara, eta zer daramagu NER Group-ekin izan dugun bileratik.

Nor gara?

CEFREC (Prestakuntza eta Errealizazio Zinematografikoko Zentroa) 1989ko apirilaren 13an sortu zen, La Paz hirian (Bolivia), eta haren konpromisoa da Boliviako herri eta erakunde indigenei laguntza eskaintzea, prestakuntza eta trebakuntza jaso ditzaten komunikaziorako bitartekoen eta ikus-entzunezko teknologien, informaziorako teknologien eta komunikaziorako teknologien esparruan; hartara, horiek erabiltzeko aukera izango dute. Horretarako, ezagutza, teoria eta praktika uztartuko zituzten espazio integralak sortu zituen, berezko ikuspegia eta kosmobisioa abiapuntutzat hartuta, jatorrizko nekazari herri eta nazio indigenen errealitatea eta eskubideak etengabe hausnartuz eta hedatuz.

Honako hau da helburua: «Komunikazioa erabiliz Boliviako gizartearen eraldatze prozesua bultzatzea, jatorrizko nekazari herri eta nazio indigenen, kulturarteko komunitateen eta komunitate afroboliviarren ikuspegia eta interesak abiapuntutzat hartuta». Bide horretan eratu eta indartu dute Komunikaziorako Plan Nazionala, eta berrikiago Komunikazioko Sistema Plurinazionala, Erakunde Nazionalek eta CEFRECek CAIBekin (Boliviako Ikus-entzunezkoen Koordinakunde Indigena).

Batasun Ituneko bost konfederazio nazionalen bultzada da: Boliviako Nekazari Langileen Konfederazio Sindikal Bakarra (CSUTCB), Boliviako Herri Indigenen Konfederazioa (CIDOB), Boliviako Kulturarteko Komunitateen Konfederazio Sindikala (CSCIB), Boliviako Jatorrizko Emakume Nekazari Indigenen Konfederazio Nazionala – Bartolina Sisa (CNMCIOB-BS) eta Ayllus eta Markas del Qullasuyuko Kontseilu Nazionala (CONAMAQ). Izan ere, erakunde horiek eskaintzen dute gida tematikoa eta politikoa emakumeen, gazteen, agintari nazionalen, agintari publikoen eta buruzagien ikuspegitik, eta CEFREC eta CAIB organo eragileak eta teknikoak dira Komunikazioko Sistema Plurinazionalaren baitan.

Komunikazio bilduma ugari sortu dira giza eskubideak eta herri indigenak aldarrikatzeko eta horiek ezagutzera emateko hezkuntzako, hedapeneko, sentsibilizazioko eta informazioko ekintzetan. Jatorrizko nekazari herri indigenen eskaerak eta proposamenak dira, bai komunitate indigenen barruan egindakoak, bai gizarteari, oro har, egindakoak. Hori guztia estatu plurinazionalaren eraikuntzaren barruan kokatuta dago. Eta hori epe luzera gauzatu beharreko lana da, are gehiago erresistentzia fronte batzuek banakako interesak badituzte, arrazistak eta luzaroan bidegabeki edukitako botereari eutsi nahi diotenak. Testuinguru horretan, komunikazioaren alderdi teknikoan nahiz politikoan trebatzeko eskaera elkarteek mahaigaineratu zuten, maila nazionalean eta departamentuetan garatutako hainbat topaketa eta tailerretan.

Zer daramagu NER Group-ekin izan dugun bileratik?

Pertsonekin eta gainerakoentzat lan egiteko gogoa. Kapitalismoak gainerakoak aintzat hartzen ez dituen indibidualismoa sustatzen du, eta ez du kontuan hartzen kalte egiten diela ingurumenari, herriei, jatorrizko herri eta nazio indigenen lurraldeei, haien kulturei, bizimoduei eta ohiturei, haien historiari eta hizkuntzari, haien egitura politiko eta sozialei, haien ekonomiari eta haiek erabakitzeko nahiz aukeratzeko duten eskubideari.

Enpresa handiek gutxi batzuentzat onuragarriak izango diren irabaziak lortu nahi dituzte; ez dute bestelako ekonomia eredurik aztertzen, hala nola ongi bizitzea bermatzen duen komunitate

ekonomia solidarioa. Eta Nazio Batuen Adierazpenak honela dio 3. artikuluan: «Herri indigenek determinazio askerako eskubidea dute. Eskubide horren arabera, askatasunez zehaztuko dute nahi duten izaera politikoa, eta askatasunez helduko diote euren garapen ekonomiko, sozial eta kulturalari».

Ikasi genuen determinazio askerako, autonomiarako edo autogobernurako eskubidea eta funtzio autonomoak finantzatzeko bitartekoak pertsonengan oinarrituta egon behar dutela, haien parte hartzea garrantzitsua ez ezik erabakigarria ere badelako eskubideen betetzeari eta erabilerari begira hartu beharreko erabaki politiko nahiz ekonomikoetan, bai enpresa ekonomiko batean, bai gizarte erakunde batean.

Mary Flores



I. eranskina

GURE ARGITALETXEA: LOSLIBROSDEK2K.COM

Oso gustuko dugu gure bizipenen berri ematea haiei begirako interesa agertzen duen orori. Ia egunero egiten dugu hori, beste bide batzuen artean, Interneteko argitalpenen bidez, gure orrian, http://www.k2kemocionando.com/, eta gure Gaur Egunean, http://k2kemocionando-novedades.blogspot.com/. Bi helbideetan dauzkagu dozenaka dokumentu, esperientzia, elkarrizketa, aipamen eta abar estekatuta, egiten ari garenari buruzkoak eta harreman estilo berriarekin (ner) zerikusia duen orori buruzkoak, hori baita gure oinarrizko motorra.

Gardentasuna eta eskuzabaltasuna funtsezkoak dira harreman estilo berriaren baitan, eta bi balio horiekiko koherentziagatik —hori ere funtsezkoa da ner-en—, partekatu egiten ditugu gure bizipenak, gure ideiak eta gure esperientziak. Atsegin dugu bizi dugunari buruz hitz egitea eta horrek zerbaitetarako balio izatea beste pertsona eta erakunde batzuei, edo kezka, ideia edo galderaren bat sorraraztea; azken finean, hazia nolabait landatzea, txikia bada ere, noiz edo noiz fruiturik eman dezan.

Zenbaezinak dira jardunbide horren ondorioz sortu diren harremanak eta kontaktuak, eta horrek ez du frogatu besterik egiten, beste behin, hazia landatuz gero uzta jasotzen dela eta emandakoaren arabera jasotzen dugula, eta ugarituta.

Horregatik jaio ziren K2Kren Liburuak esperientziak eta ezagutzak partekatzeko, eta, hortik haraindi, espazio eta une egokiak sortzeko bizipen zabalak agertzeko —hala nola proiektu baten biografia edo ner-en ibilbidea urtebetean barrena—, eta etorkizuneko ikuspegi bat emateko, hitzaldi batean, blog bateko orri batean edo sare sozial bateko eguneraketa batean eman daitekeena baino handiagoa. Azken finean, liburu baten espazioa eta denbora.

K2K emocionando izan aurretik, Koldo Saratxagak bi liburu argitaratu zituen: *¿Sinfonía o jazz?*, Luxio Ugartek Koldori egindako elkarrizketa luzea, eta *Harreman-estilo berri bat. Egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*, Koldok berak idatzia. Liburu bakoitza argitaletxe batek argitaratu eta banatu zuen, ohiko bideetatik.

K2K-ko taldean argitalpen lan hori garatzeko beharra aztertu genuen, baina alderdi horretan ere ez genuen kultura tradizionalaren mende jarri nahi; gure argitalpenak ner balioetan sakontzeko beste aukera bat izatea nahi genituen.

Handik aurrera, K2Kren Liburuak sortu genituen: *Arrakasta konfiantza izan zen,* Koldo Saratxaga eta Jabi Salcedorena; *Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean,* Oscar Garcíarena, *Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak,* Koldo Saratxagarena, eta bizipenei buruzko liburuak, dagoeneko bilduma bat osatzen dutenak: *ner bizipenak 2011. Bere protagonistek kontatutako beste enpresa errealitate bat*; *ner bizipenak 2012. Beste enpresa errealitate bat, euren protagonistek kontatua* eta 2013ko hau.

Gure liburu guztiak oso modu berezian eta ez oso ohikoan argitaratzen eta banatzen ditugu. Hasteko, gure argitalpenak Creative Commons baimen batekin ematen ditugu argitara, eta, hortaz, copyrightak erabiltzen dituztenek ez bezala, gu ez gara sentitzen gure lanen jabe. Ezin gara jabe izan, argitalpen horietan beste pertsona askorekin partekatutako esperientziak eta bizipenak kontatzen baititugu eta, hortaz, ausardia hutsa izango bailitzateke gure aldetik horiek gure jabetzako bilakatzea. Aitzitik, gure liburuak nahi duen edonork erabil eta kopia ditzake, baldintza batzuek beteta: egiletza K2Kren Liburuak taldeari aitortzea, erabilpen komertzialik ez egitea eta ez erabiltzea guk darabilguna baino murriztaileagoa den jabetza lizentziarik.

Horrez gainera, gure webgunean, http://loslibrosdek2k.com, gure liburuak eskuragarri daude, nahi dituenak askatasunez jaitsi ditzan. Uste sendoa dugu partekatzea funtsezkoa dela gure bizitzako alderdi guztietan, eta are gehiago ezagutzen, esperientzien eta bizipenen kasuan. Guztiz beharrezkoa dela eta pertsonalki nahiz profesionalki aberasten gaituela uste dugu. Hori dela eta, gure liburuak denen eskura daude, salbuespenik gabe, on-line irakurtzeko, jaisteko edo/eta beste pertsona batzuekin partekatzeko.

Eta azkenik, argitaratzeko eta banatzeko ez-ohiko modu honen hirugarren hanka gure liburuen prezioa da: gure webgunean doan jaitsi badaitezke ere, ez gara erabat doan izatearen aldekoak, sarean askok «maitasunaren ekonomia» deritzotenaren aldekoak baizik. Hau da, gure irakurleei zera proposatzen diegu, gure liburuen truke egoki iruditzen zaiena ordain dezatela, edo haien ustez balio dutena, edo ahal dutena, edo ongi datorkiena. Azken finean, ez dugu nahi norbait gure argitalpen bat ezin eskuraturik ibiltzea edo «pirateatzen» ibiltzea hura ordaintzeko dirurik ez duelako. Argitalpenen xedea gure ideiak eta esperientziak hedatzea da, ez dirua irabaztea.

Hori horrela, gure liburuak eskuratzeko zerbait ordaindu nahi dutenen ekarpena K2K bazkide sortzaile duen ner group proiektuaren egitasmo sozialetara bideratzen dugu oso-osorik (http://www.nergroup.org).

Horiek dira, bada, K2Kren liburuekin dauzkagun motibazioak eta honako hauek gaurdaino, 2013ko ekainera arte, lortutako emaitzak. Batzuen ustez bikainak izango dira, eta beste batzuen ustez, berriz, txiki-txikiak; edonola ere, gu oso-oso harro gaude.

Los Libros de K2K

Liburua eta argitalpen urtea		Descargatua					
Arrakasta konfiantza izan zen	2010	4.239	1.621	2.545	2.854	1.530	12.789
Jabeek boterea utzi nahi ez dutenean	2011		1.303	2.105	1.591	1.144	6.143
ner bizipenak 2011	2012			1.401	1.618	815	3.834
Sentimenduak, pentsamenduak eta errealitateak Koldo Saratxagaren	2012			1.733	2.124	1.293	5.150
ner bizipenak 2012	2013				416	2.517	2.933
ner bizipenak 2013	2014					437	437
Guztira		4.239	2.924	7.784	8.603	7.736	31.286

Casa de la Creatividad / Sormenaren Etxea / House of Creativity, Amporen garai bateko eraikin-eremu noblea, gaur egun biziberritua, Ampoko kideen, ner group-eko gainerako proiektuetako kideen eta beste norbanako batzuen joan-etorriei eta egonaldiei esker. Zaharkitutako erakunde kultura hedatu zuten hormek ongietorria egiten diete gaur pertsonen irudimenari, pentsamenduari, sentimenduari, adierazpenari eta elkarlanari. Harreman Estilo Berriaren (NER) kontzeptu arkitektonikoa da. Bizi berria, azken belaunaldiko materialez eta naturarekiko komunikazioan berritutako eraikin batentzat. ner bizipenei buruzko liburu honen II. kapituluan ageri da. Eta liburuaren hasieran, Koldo Saratxagak idatzitako atarikoa dugu. Haren ondotik, I. kapituluan, hamarkada batean Walter Pack berritzea eta haren etorkizuna bermatzea ahalbidetu zuen parerik gabeko kudeaketa esperientzia baten kontaketa.

Sortzeko askatasuna duten pertsonak, askatasuna! Horixe da K2Kemocionandok lan inguruetan aurreikusten duen kultura aldaketa: berritzea, hausnartzea, berriz komunikatzea eta berriz berritzea. «Paradigma berria da; pertsonak hartzen ditu ardatz gisa, eta desberdinen arteko kohesio eta elkartasun gero eta handiagorantz eboluzionatzea proposatzen du». Eusko Jaurlaritzak ezagutu egin nahi izan zuen, eta ner group-eko sustatzailea gonbidatu zuen. Orduan ere Koldo Saratxagak ez zuen inor epel utzi, eta legebiltzarkideek eta ikus-entzuleek erreakzionatu egin zuten hedabideen eta sare sozialen bidez, IV. kapituluan labur-labur ikus dezakegun moduan. Desberdintasunen arteko elkartasuna eta batasuna, paradigma berria eta ner group-ek gizartearekiko konpromisoaren bitartez ereiten duen errealitatea. II. kapitulu luzeak aukera ematen digu gure ikuspegia aberasteko eta eskuzabaltasuna eman eta jasotzen duten pertsonen esperientzia ezagutzeko. Nahi eta behar dugun gizartea lortzeko aurrepenak egiten ari gara! Gizarte horretan, Gashor (V. kapitulua), Logos (VI. kapitulua) eta antzeko proiektuek euren tokia aurkituko dute, euren aukerak aurkitu ostean, eta Ekinek eta ner group-eko gainerako proiektuek ere izango dute tokirik, beste erakunde batzuekin bat eginez hazteko arriskua onartzen baitute (VII. kapitulua), atzerapausoak ematea ezinezkoa dela ulertuta.

2014ko ner eguna, Latinoamerikako buruzagi indigena batzuen bisita eta K2K argitaletxea dira liburuaren azken hiru kapituluetako protagonistak. Lan honek barne sentimendu ugari astintzen dizkigu, erronkak eta galderak proposatzen dizkigu, inspirazio eta bultzada gisa balio digu eta eskerrak ematera animatzen gaitu: eskerrak, bai gizakion izateagatik, bai NER estiloagatik.

K2K
emocionando